

20<sup>anos</sup> *anos da FNQ*



# 20<sup>anos</sup> da FNQ



Criada em 1991, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) completou 20 anos em 2011. Trata-se de um marco no movimento pela excelência da gestão, que reúne milhares de pessoas em rede para disseminar a causa e colocar as nossas organizações e o País na rota da competitividade mundial.

São vários os avanços nesse período. Nossas empresas estão cada dia mais conscientes de seu novo papel, voltado ao aumento da qualidade e da produtividade, mas também ao desenvolvimento da sociedade. A adoção dos Critérios e Fundamentos de Excelência, que compõem o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ, foi determinante para criar uma cultura corporativa favorável ao debate e às práticas de sustentabilidade nos negócios, à valorização da ética, das pessoas e da diversidade, além de proporcionar melhores resultados econômicos, mesmo diante das turbulências no cenário global.

Agradecemos a todos que participaram, direta ou indiretamente, da construção da FNQ, lembrando que cada gesto de colaboração foi importante para alcançar esta data comemorativa, alinhada ao desenvolvimento do País.

Como parte das celebrações dos 20 anos, apresentamos esta publicação especial com um pouco da história da FNQ e de sua contribuição para a evolução da gestão no Brasil. Confira, também, alguns depoimentos que expressam a nossa homenagem a todos que acreditam na possibilidade de transformação, por meio de diálogo, atitudes e práticas cotidianas.

Boa leitura.

## Composição da Governança

### PRESIDENTE DO CONSELHO CURADOR

Mauro Figueiredo  
*Bradesco Seguros*

### VICE-PRESIDENTES DO CONSELHO CURADOR

Luiz Ernesto Gemignani  
*Promon*

Pedro Luiz Barreiros Passos  
*Natura Cosméticos*

Wilson Ferreira Junior  
*CPFL Energia*

### CONSELHO CURADOR

Alexandre Caldini Neto  
*Editora Abril*

André Rodrigues Cano  
*Bradesco*

Artur Aparecido Valério Coutinho  
*Embraer*

Carlos Alberto dos Santos  
*Sebrae Nacional*

Elcio Aníbal de Lucca  
*MBC Movimento Brasil Competitivo*

Gonzalo Vecina Neto  
*Hospital Sírio Libanês*

Jorge Gerdau Johannpeter  
*Grupo Gerdau*

Laércio José de Lucena Cosentino  
*Totvs*

Luciano Coutinho  
*BNDES (Banco Nacional de Desenvol. Econômico e Social)*

Marcos Antonio de Marchi  
*Rhodia Poliamida e Especialidades*

Maria Tereza Leme Fleury  
*FGV Fundação Getúlio Vargas*

Michel Levy  
*Microsoft*

Newton Martins Neiva Jr.  
*Visa Vale - CBSS Companhia Brasileira de Soluções e Serviços*

Paulo Pinheiro de Andrade  
*Grupo Ibope*

Randal Zanetti  
*Odontoprev*

Ricardo Guimarães  
*Thymus Branding*

Sydney Granja Affonso  
*Petrobras*

### CONSELHO DOS NOTÁVEIS

Dorothea Fonseca Furquim Werneck  
*Secretaria de Desenvolvimento de MG*

Edson Vaz Musa  
*Caloi*

Jorge Gerdau Johannpeter  
*Grupo Gerdau*

Herman Wever  
*Siemens*

Murilo Cesar Lemos Santos Passos  
*Suzano Papel e Celulose*

### CONSELHO FISCAL

Celso Scaramuzza  
*Itaú Unibanco*

Estela M. L. M. Soares de Camargo  
*Lilla, Huck, Otranto e Camargo Advogados*

Iêda Ap. Patrício Novais  
*KPMG Auditores Independentes*

### DIRETORIA EXECUTIVA

**Diretor Institucional**  
Ricardo Corrêa Martins  
*Promon*

**Diretor Administrativo**  
Hermann Ponte  
*Embraer*

**Diretor Financeiro**  
Carlos Eduardo G. F. Assmann  
*Assmann Consultoria*

**Superintendente Geral**  
Jairo Martins



Avenida das Nações Unidas, 11.857 - 6º andar  
04578-000 - São Paulo - SP - Brasil - Fone: 55 11 5509-7700

[comunicacao@fnq.org.br](mailto:comunicacao@fnq.org.br)  
[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)

©2012 - FNQ. Todos os direitos reservados

É proibida a reprodução total ou parcial dos conteúdos desta publicação sem a prévia autorização da FNQ - Fundação Nacional da Qualidade. A FNQ não se responsabiliza pelos conceitos emitidos nos depoimentos apresentados.

#### Realização



### Supervisão Geral FNQ Jairo Martins

Coordenação (Comunicação)  
**Caterine Berganton,  
Kelly Freitas e Mariana Assis**

### Produção Editorial e Gráfica Folie Comunicação

Editora  
**Marisa Meliani - MTb 20435**

Redação  
**Ana Paula Ramos, Frideriki Karathanos,  
Renata Schiavo, Tarcísio Alves e  
Tatiana Karpovas**

Memória Corporativa  
**Marisa Meliani e Tarcísio Alves**  
Projeto Gráfico e Direção de Arte  
**Paulalyn Carvalho**

Assistente de Arte  
**Ana Cristina Dujardin**

Produção Fotográfica  
**Ana Paula Estevez e Ana Paula Ramos**

Revisão  
**Folie Comunicação**

### Créditos das Imagens

Páginas 2 e 3: iStockPhoto/ Zelig; 6, 12 e 14: Arquivo pessoal; 7, 8, 10, 11 e 13: Arquivo Pessoal e André Conti; 9: Acervo Natura e André Conti; 16: Acervo Organizações Membros da FNQ; 18: Ilustração - Andrea Gomes; 15, 20, 38, 75, 79 e 81: André Conti; 28 e 29: iStockPhoto/ Nikada; 30: iStockPhoto/ Rinelle; 36 e 37: iStockPhoto/ Shansekala; 40: Capa de livro; 42: André Brant/CB/D.A.Press; 44: Itamar Miranda/ Agência Estado/ AE; 15, 45, 53, 61, 67, 69, 71, 73 e 77: Acervo FNQ; 46: Themba Hadebe/ Associated Press/ Agência Estado/ AE; 48: Ivaldo Cavalcante/CB/D.A.Press; 50: Phototake Inc./Alamy; 52: iStockPhoto/EdStock; 54: Tuca Vieira/ FolhaPress; 15, 55, 59 e 77: Acervo Elcio Aníbal de Lucca; 56: Kai Pfaffenbach/Reuters; 58: Marcos Peron/ FolhaPress; 60: iStockPhoto/Danhowl; 62 e 64: Eduardo Knapp/ FolhaPress; 66: iStockPhoto/Elpimiki; 68: Eduardo Anizelli/ Folha Press; 70: Agência Petrobras de Notícia; 72: André Mourão/Agif/Folha Imagem; 74: iStockPhoto/Wildpixel; 76: Alex Brandon/ Associated Press/ AE; 78: Letícia Moreira/ FolhaPress; 80: Shannon Stapleton/ Reuters.

### Agradecimentos

Agradecemos o apoio de Conselheiros, Examinadores, Juizes, Colaboradores, Lideranças das organizações reconhecidas e todas as pessoas que contribuíram para a produção desta edição comemorativa dos 20 anos da FNQ.

### Impressão: Stilgraf

Tiragem: 1.000 exemplares

Impressa em Couché Fosco 170g/m<sup>2</sup> (miolo) e capa em Couché Fosco 150g/m<sup>2</sup>, empastada em Papelão Horlee 18. Sobrecapa em Couché Fosco 230g/m<sup>2</sup>. Caixa em Supremo Alta Alvura 350g/m<sup>2</sup>.

Introdução	03
Presidentes do Conselho Curador	06
Conselho de Notáveis	11
Juízes e Examinadores do PNQ	12
Direção Executiva	15
Empresas Instituidoras	17
Evolução do MEG	19
Indicador Nacional da Maturidade da Gestão FNQ	29
Linha do Tempo	37

## PRESIDENTES DO CONSELHO

Nestes 20 anos, a FNQ contou com a participação de lideranças empresariais na presidência do Conselho Curador, responsáveis pelo planejamento e decisões estratégicas da instituição. Acompanhe os depoimentos que sintetizam a importância de estar à frente da causa da excelência da gestão em nosso País.

“ É notória a evolução do Brasil nos últimos 20 anos. A população é mais próspera, nossa imagem internacional mudou, o consumidor tem acesso a uma variedade mais ampla de produtos, com qualidade e preços melhores. A FNQ tem sido um instrumento valioso para auxiliar o País a prosperar, influenciando decisivamente na construção de organizações mais competitivas. Muitos desafios, entretanto, estão presentes e exigirão grandes esforços para serem superados. Em primeiro lugar, como fazer com que um maior número de organizações adote o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG)? Outro ponto importante é a Inovação. Embora tenhamos melhorado neste quesito, é evidente que outros países progrediram mais rapidamente. Por fim, fica cada vez mais claro que nossa capacidade de competir está sendo deprimida pelos custos do Estado brasileiro. No MEG, estão contidos os ingredientes necessários para a transformação de qualquer tipo de organização, inclusive as governamentais. É um imenso desafio difundi-lo nessas estruturas, mas este problema tem que ser enfrentado. Os conceitos disseminados pela FNQ auxiliam nesse amplo processo de mudanças, mas é necessário persistência para romper com as resistências naturais que surgem durante a transformação.



**Celso Varga**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 1991-1992*

”

“ No início de 1990, o governo federal realizou uma abertura do mercado brasileiro. Os desafios para os produtores brasileiros foram gigantescos e, para ajudá-los, foi criado o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). Para sua coordenação, foi estabelecido um comitê central, do qual participei. A partir deste programa, que contribuiu para um grande salto de produtividade na economia brasileira, foi levada à coordenação do PBQP a ideia da criação de um Prêmio Nacional da Qualidade nos moldes do prêmio norte-americano Malcolm Baldrige, que deu origem à Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade, atual FNQ. Participei ativamente da nova instituição, como membro do seu Conselho, o qual presidi por alguns anos. Em 1992, foi feita a primeira entrega dos prêmios às empresas reconhecidas. Como entusiasta da causa, introduzi na Siemens do Brasil um programa de Qualidade Total, baseado nos Critérios do MEG, levando a Unidade de Telecomunicações da empresa a ser Premiada no PNQ 1998. Estou convicto de que, sem o PBQP e a criação da FNQ, a introdução do Plano Real, em 1994, teria encontrado dificuldades maiores. A FNQ vem dando uma contribuição extraordinária para o desenvolvimento brasileiro nas últimas duas décadas e contribuirá significativamente para o nosso desenvolvimento futuro.



**Herman Wever**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 1992-1994, e membro do Conselho de Notáveis*

”

“ Participei da primeira diretoria da FNQ e, depois, tive a honra de presidir o Conselho Curador. Vivíamos em uma época de grandes mudanças na economia e, para mim, exercer esse cargo resultou em aprendizado e crescimento. É uma satisfação ver que o PNQ se transformou em um ícone brasileiro no reconhecimento à excelência da gestão. Além da contribuição dos colaboradores e membros dos Conselhos, quero destacar o trabalho dos voluntários da Banca de Examinadores e Juízes, que se dedicam sem custo para ajudar a Fundação a cumprir sua Missão. Em minha gestão, atuamos em conjunto com o então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, em parceria que resultou na criação, na esfera federal, do Programa de Qualidade e Produtividade da Gestão Pública, atual Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). Foi motivador debater com ele a busca da eficácia, a diminuição da burocracia e a melhoria da gestão em benefício da população. Também convidamos o empresário Jorge Gerdau Johannpeter para participar do Conselho da Fundação. Já engajado na causa da qualidade, ele acolheu a FNQ e criou, posteriormente, o MBC (Movimento Brasil Competitivo). O trabalho da FNQ e a entrega do PNQ mantêm viva a chama da necessidade de buscar uma maior competitividade para nossas empresas e o País. A melhoria na gestão pública e das organizações é o que vai garantir emprego a longo prazo e o desenvolvimento da nossa sociedade, especialmente neste momento de menor industrialização no PIB brasileiro. Parabéns a todas as pessoas envolvidas na importante missão da FNQ.



### **Robert Max Mangels**

*Presidente do Conselho Curador, na gestão 1994-1997*

”

“ É altamente relevante destacar a importância da FPNQ, hoje FNQ, para o prestígio atual do Brasil no plano internacional. Afirmo isto com a certeza de quem acompanha de perto esta entidade por quase duas décadas, quer no papel de membro atuante da FNQ ou de empresário. Como presidente da Serasa, incluí na classificação de risco das empresas a informação relativa à prática de gestão, um dado relevante para observar os diferentes resultados econômico-financeiros. Como gestor da mesma organização, utilizei os Fundamentos e Critérios de Excelência da FNQ como balizadores do meu modelo de gestão. A Serasa foi a primeira empresa a receber o PNQ por três vezes consecutivas, perfazendo 15 anos de reconhecimento pela excelência da gestão. A melhoria das empresas no Brasil deve-se ao empenho de excepcionais cidadãos que se dedicam à causa como voluntários – Examinadores, Juízes e empresários. Além de profissionais como Carlos de Mathias Martins, que estabeleceu sólidas bases pela rígida liderança executiva, e Ana Maria Rutta, seguidos por outros de grande valor, como Tadeu Pagliuso, Ricardo Corrêa Martins e, atualmente, Jairo Martins. A atuação da FNQ permitiu antecipar conceitos e princípios aplicados na gestão das empresas, a exemplo dos valores da sustentabilidade e da qualidade de vida, hoje assimilados por outras organizações. Parabéns à FNQ pelos 20 anos.



### **Elcio Aníbal de Lucca**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 1997-1998 e novamente eleito na gestão 2003-2005. Foi também vice-presidente desse Conselho, presidente da Comissão de Supervisão e é atual conselheiro*

”

## PRESIDENTES DO CONSELHO

“ Particpei diretamente da criação da Fundação e, desde o início, estive integralmente comprometido com a causa da excelência da gestão. Durante mais de 15 anos, fiz parte do Conselho Curador, que tive a honra de presidir. Nesse período, pude testemunhar a verdadeira revolução de práticas e processos de gestão que, por influência direta da FNQ, tem acontecido no Brasil. Observei também que, contrariamente ao que muitos imaginavam, a ‘pregação’ da excelência da gestão caiu bem nos ouvidos dos brasileiros. Mas, acima de tudo, aprendi que os conceitos, as práticas e as ferramentas da qualidade não se limitam à gestão das empresas. Tais ensinamentos podem ser úteis em diferentes âmbitos da nossa vida. Acredito que a FNQ cumpriu um grande e importante papel nesses 20 anos. Porém, o que ainda resta por fazer é uma enormidade, proporcional às dimensões dos desafios nacionais. O sucesso da Fundação até este ponto nos autoriza, por certo, a sonhar com uma atuação ainda maior em favor do desenvolvimento brasileiro.



**Carlos Augusto Salles**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 1999-2001*

”

“ Presidir o Conselho Curador da FNQ foi extremamente importante para mim, especialmente pela oportunidade de conviver com um Conselho de Administração composto de pessoas muito inteligentes e competentes, alinhadas à causa da excelência da gestão. Em minha passagem pela presidência, mudamos alguns paradigmas, entre eles o nome da Fundação, que originalmente continha a palavra Prêmio (Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade). O objetivo foi expressar fielmente a missão do nosso trabalho, que sempre foi a melhoria da gestão. O PNQ é um importante momento de reconhecer e celebrar os avanços das organizações, mas a disseminação dos Critérios e Fundamentos de Excelência é a essência que move a Fundação. Não tenho dúvidas de que todas as empresas que se alinham a eles obtêm resultados econômicos e de sustentabilidade superiores. Nestes 20 anos, a FNQ cumpriu seus objetivos de maneira exemplar e, hoje, há um grande número de lideranças empresariais e profissionais que desenvolveram o aprendizado e as práticas necessárias para elevar nossas empresas aos padrões internacionais da qualidade. Para o futuro, acredito que a FNQ precisa dar continuidade ao seu constante trabalho de inovação, antecipando-se às mudanças no cenário mundial. Crises sempre existiram, mas estamos diante de profundas transformações nos conceitos da economia em geral e precisamos preparar nossas empresas e o País para enfrentar as turbulências que vêm pela frente. Parabéns à FNQ pelos 20 anos.



**Edson Vaz Musa**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 2001-2003, e membro do Conselho de Notáveis*

”

“ Poder integrar a governança da FNQ, ao longo destes anos, tem sido uma experiência pessoal e empresarial gratificante. Nos papéis de conselheiro, presidente e vice-presidente do Conselho Curador, tenho tido a oportunidade, ao lado de um grupo de companheiros empresários de excepcional qualidade, de discutir como a FNQ pode cumprir sua missão, que é, em última instância, melhorar a gestão das organizações públicas, privadas e do Terceiro Setor, para que nosso País se torne mais produtivo, aumente sua competitividade e melhore a qualidade de vida da sociedade brasileira. Lutar por essa causa nos faz trocar experiências com um grupo de pessoas atentas às transformações da sociedade e às experiências inovadoras no âmbito da gestão empresarial, com benefícios de aprendizagem inequívocos para nossas próprias organizações. A FNQ é um patrimônio da sociedade brasileira. Poucas são as organizações similares no mundo que se mantiveram atuantes e se renovaram ao longo de duas décadas, superando a fase inicial na qual o apelo da excelência da gestão se traduzia pelos conceitos da Qualidade Total. A FNQ continua avançando, trabalhando consistentemente sobre seus conceitos fundamentais, entendendo a cada momento a nova dinâmica do mundo e das organizações, e propondo a todos que dela se aproximam um referencial contemporâneo de como caminhar em busca da excelência. Por tudo isso, concluo que a FNQ é o tipo de instituição da qual devemos todos nos orgulhar. Sua causa é nobre e contemporânea. Aos nossos leitores, fica o convite para que façam parte desta comunidade.



### **Pedro Luiz Barreiros Passos**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 2005-2007, e atual vice-presidente do Conselho Curador*

”



“

A ativa participação das organizações brasileiras nas discussões sobre os conceitos preconizados pela FNQ é essencial para que elas se tornem perenes em um ambiente globalizado, cada vez mais dinâmico e em constante mutação. Como vice-presidente do Conselho Curador e membro atuante da Fundação, considero as discussões promovidas indispensáveis para a correta compreensão dos desafios enfrentados pelos líderes empresariais brasileiros. De forma geral, creio que nossas organizações encontram-se ainda no início de um longo caminho, para incorporar verdadeiramente em suas análises estratégicas a abrangência fornecida por uma visão sistêmica do cenário socioeconômico-ambiental brasileiro e global. Ao mesmo tempo, entendo que o desenvolvimento dessa visão é progressivo, fruto de um processo evolutivo, no qual o mais importante é o caminhar de forma consistente, e não o chegar. Certamente, a FNQ tem muito a colaborar na construção e disseminação dessa visão.

”

### **Luiz Ernesto Gemignani**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 2007-2010, e atual vice-presidente do Conselho Curador*

## PRESIDENTES DO CONSELHO

“ Há mais de duas décadas, as milhares de pessoas envolvidas com o trabalho da FNQ perseguem de forma obstinada a missão de disseminar o conhecimento e promover o desenvolvimento das organizações brasileiras de todos os portes e setores. Na origem da Fundação, o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) representa o reconhecimento às organizações que atingem um patamar superior em suas práticas de gestão. Não menos importantes são as iniciativas voltadas à disseminação do conhecimento e capacitação de pessoas, como a produção de manuais e publicações técnicas, a realização dos Seminários Nacionais e Internacionais e o Portal FNQ. É estimulante testemunhar o êxito das organizações na busca da excelência em processos, produtos e serviços, valorizando as pessoas e desempenhando suas atividades com ética e responsabilidade empresarial. Contamos com a colaboração de uma gigantesca rede de voluntários comprometidos com a causa da Fundação. São Examinadores, Juizes do PNQ, parceiros institucionais, como o Sebrae e o MBC (Movimento Brasil Competitivo), e entidades dedicadas aos Programas Estaduais. Esse esforço é coordenado por membros voluntários do Conselho Curador da FNQ, do seu Conselho Fiscal e do Conselho de Notáveis, que atuam em harmonia com a equipe executiva da Fundação. Os próximos vinte anos serão diferentes dos primeiros. Novas formas de empreender e inovar continuarão a surgir. Novas tecnologias, novas ferramentas, novos arranjos estruturais. Mas, permanecerão imutáveis o compromisso, a determinação e a dedicação das pessoas que acreditam e perseguem o propósito maior da FNQ: o desenvolvimento do País, da sociedade e das pessoas, por meio da busca da excelência da gestão em todas as organizações brasileiras. Essa é a marca e o compromisso para a continuidade da trajetória de sucesso da FNQ.



**Mauro Figueiredo**

*Presidente do Conselho Curador da FNQ, na gestão 2010-2013*

### HOMENAGEM À GOVERNANÇA DA FNQ

Agradecemos aos membros da vice-presidência e aos demais do Conselho Curador, cujos talentos são indispensáveis para disseminar a causa, o conhecimento e as ações da FNQ. Estendemos as homenagens aos membros do Conselho Fiscal, da Diretoria Executiva e aos colaboradores que contribuem para colocar em prática a nossa Missão.

## CONSELHO DE NOTÁVEIS

Para homenagear os membros da FNQ que contribuíram com a instituição e com a causa da excelência da gestão, a FNQ mantém o Conselho de Notáveis, com nomes indicados por integrantes do Conselho Curador. Confira seus depoimentos sobre a trajetória de 20 anos da Fundação.

“

A FNQ sempre foi uma peça-chave do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP). A divulgação e premiação da excelência da gestão foram, e ainda são, pilares da transformação das empresas brasileiras de padrão mundial. No início dos anos 1990, entre os grandes desafios do Movimento da Qualidade estavam a conscientização e a mobilização das empresas. A FNQ, além de trazer os Critérios de Excelência para o Brasil, teve o mérito de estabelecer um diálogo direto com as organizações, pelo fato de ser liderada por empresários respeitados e reconhecidos em todo o Brasil. Trabalhar com esses líderes enriqueceu a minha experiência. Para os próximos anos, a FNQ tem o desafio de continuar contribuindo com a mudança de postura e de mentalidade das empresas, em um mundo de rápidas transformações. Toda a sua trajetória nos mostra que podemos acreditar na possibilidade de mudança e de sucesso. A FNQ é um exemplo a ser seguido.



**Dorothea Werneck**

*Membro do Conselho de Notáveis da FNQ*

”

“

Acredito que a missão da FNQ de disseminar os Fundamentos de Excelência da Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil está sendo perseguida com afinco pela entidade. O Modelo de Excelência da Gestão® aplicado pela Fundação propicia a troca de melhores práticas com outras organizações e oportunidades de compartilhar conhecimento com aprendizado constante. As organizações que têm adotado o Modelo conseguem atingir patamares diferenciados de resultados. Além disso, o uso de ferramentas de gestão também nos governos tem contribuído de forma significativa para alavancar a competitividade de nosso País.



**Jorge Gerdau Johannpeter**

*Membro do Conselho de Notáveis da FNQ*

”

Também são membros do Conselho de Notáveis da FNQ: **Herman Wever e Edson Vaz Musa** (veja págs. 6 e 8).

“



Meu primeiro contato com a FNQ foi em 1995, quando presidia a Bahia Sul Celulose, na época pertencente à Vale e à Suzano. Para alinhar as nossas ações, transformar a empresa e vencer as dificuldades financeiras, constituí um grupo de trabalho com a participação de colaboradores e consultores. Carlos de Mathias Martins, Dorothea Werneck, Jorge Cajazeira e Cristina Moreno, entre outros, participaram deste momento histórico da organização. A missão era procurar no mundo o modelo de gestão que melhor se aplicava à empresa, a fim de conduzi-la a outro patamar. Concluído que o Modelo da FNQ era o melhor de todos, a Bahia Sul se reinventou e foi premiada com o PNQ 2001. A partir daí, o meu casamento com a FNQ foi para sempre. Ela atua como um catalisador do processo de busca da excelência no País, impulsionando a melhoria do desempenho socioeconômico de vários setores. Temos um longo caminho a percorrer, principalmente na gestão pública, mas aprendi que os desafios podem ser vencidos a partir de uma visão de futuro inspiradora. A FNQ apoia as organizações a encontrar esse caminho há 20 anos. Parabéns a todos.

”

**Murilo Passos**

*Membro do Conselho de Notáveis da FNQ*

## JUÍZES E EXAMINADORES DO PNQ

O trabalho voluntário de Juízes e Examinadores do PNQ é fundamental para que a FNQ cumpra plenamente a sua Missão de disseminar o conhecimento sobre a excelência da gestão. Nestas páginas, as palavras de alguns desses profissionais que se dedicam à importante tarefa de avaliar as práticas de gestão.

“ Desde 1992, atuei como juiz do PNQ, em quase todos os ciclos de premiação. Tive duas ou três ausências durante os anos 90. Foi a melhor oportunidade de realizar uma humilde contribuição para a divulgação do conhecimento e avaliação das práticas de gestão. Por meio desse trabalho voluntário, devolvo ao Estado parte do que dele recebi em minha juventude como estudante. Minha história na FNQ precede a sua inauguração. Sob a batuta de Carlos de Mathias Martins, participei dos estudos e trabalhos preliminares que culminaram com a criação da FNQ em 1991. Ao longo de todos esses anos, tive a oportunidade de comprovar plenamente dois singelos ensinamentos citados por William Edwards Deming, um dos grandes nomes no âmbito da Qualidade: ‘não há substituto para o conhecimento’ e ‘analisando continuamente um processo, pode-se angariar conhecimento para aperfeiçoá-lo’. Temos muito a comemorar, mas certamente temos muito mais a fazer.



**Antonio Bonansea**

*Juiz em quase todos os ciclos do PNQ*

”

“

Meu envolvimento com a Fundação começou em 1996, quando a empresa onde eu trabalhava adotou os Critérios e o Modelo de Gestão da FNQ como referência. Participei dos treinamentos e da preparação que nos levaram a estar, por duas vezes, entre as Premiadas. Com esse envolvimento, acumulei vivência e experiência. Participar da Banca de Juízes é uma grande honra, pois a premiação é elemento importante do Movimento pela Qualidade. Há uma grande mobilização de empresas e entidades participantes, assim como de seus colaboradores. Creio, ainda, que a FNQ está cumprindo muito bem sua Missão. A busca da excelência põe em marcha uma energia realizadora de grandes proporções e efeitos sobre a sociedade, fatos essenciais para que nosso País alcance o desenvolvimento desejado.



**Bernardo Szpigel**

*Juiz em 7 ciclos do PNQ*

”

“

Nos últimos 27 anos, estive sempre muito ligado ao Movimento pela Qualidade no Brasil. Por isso mesmo, participar como Juiz do PNQ tem sido uma experiência fascinante e fonte de permanente aprendizado. Sinto-me envaidecido a cada ciclo em que sou convidado a fazer parte do processo, compartilhando com os colegas da Banca de Juízes a profícua troca de ideias. Acredito que o maior desafio para o Brasil, hoje, é a Inovação, aspecto em que nos encontramos em patamar bem aquém das necessidades e aspirações de todos. Para a FNQ, o desafio será o de associar muito fortemente o conceito de excelência da gestão e a postura pró-inovação por parte das empresas, compartilhando esse objetivo com as organizações que vierem a se candidatar nos próximos ciclos. Esse desafio é tão maior por não se limitar à inovação tecnológica, relativamente mais fácil de ser estimulada, mas por abranger todos os aspectos de uma empresa.



**Reinaldo Dias Ferraz de Souza**

*Juiz em 12 ciclos do PNQ*

”

## JUÍZES E EXAMINADORES DO PNQ

“ Na passagem dos 20 anos da FNQ, acho fundamental cumprimentar toda a equipe, de diretores e colaboradores, além de terceiros e voluntários, que contribuíram com seu saber e muito trabalho para construir a história dessa instituição. Acredito que, ao longo desse período, a FNQ vem cumprindo a sua Missão com louvor. Certamente, levamos para muitas empresas brasileiras uma visão sistêmica da gestão, a importância da responsabilidade social e da valorização das pessoas, além da importância do investimento em Inovação, no seu sentido mais amplo. Estou ligado à FNQ desde a sua criação, em 1991. Posso dizer que minha participação como Examinador no PNQ é uma oportunidade de aprendizado única. Ao longo de todos esses anos, tenho atuado em Comitês, como Examinador, Examinador Sênior e Orientador do PNQ, como Instrutor da Banca Examinadora e de cursos relacionados ao MEG. Atuo também em projetos específicos coordenados pela FNQ, como a parceria com o Sebrae Nacional no Prêmio MPE Brasil. Com toda a experiência pessoal adquirida, hoje ocupo a função de diretor executivo do Instituto Qualidade Minas, um espelho da FNQ no Estado de Minas Gerais, o que representa uma grande alegria para mim.



**Caio M. Becker Soares**

*Participa da Banca Examinadora do PNQ desde 1992*

”

“

Ser Examinadora do PNQ tem sido o melhor mecanismo de atualização e de formação na área da Gestão. Participo dos ciclos de avaliação do PNQ desde 1998 e posso afirmar que não há curso capaz de unir teoria e prática de maneira tão instigante. Acrescenta-se que, neste caso, a teoria é organizada por especialistas de diversas correntes, que, por meio dos Comitês Técnicos da FNQ, vêm contribuindo para a construção coletiva dos conceitos relacionados ao tema.

Quando iniciei minha participação, atuava em um hospital público da região leste do município de São Paulo. Meu interesse era poder conhecer o que a FNQ estava trazendo de novidades para o País e de que forma essa metodologia poderia ajudar a instituição em que eu trabalhava. Atualmente, sou instrutora da FNQ e coordeno o Prêmio Nacional de Gestão em Saúde do Programa de Controle de Qualidade Hospitalar (CQH). Penso que temos muitos desafios pela frente e vejo na rede de Prêmios da FNQ, e nos Prêmios de Micro e Pequenas Empresas, o investimento certo para disseminar o conhecimento necessário que levará as organizações brasileiras a atuarem sob um novo repertório. Para tanto, precisamos acompanhar as constantes e surpreendentes mudanças que ocorrem no mundo.



**Ivana Mara Rodrigues da Silva**

*Participa da Banca Examinadora do PNQ desde 1998*

”

## JUÍZES E EXAMINADORES DO PNQ

“ Poder contribuir, de forma voluntária, para o aprimoramento da gestão, principalmente das Micro e Pequenas Empresas, é uma de minhas alegrias. Além de apaixonado pelo tema, essa foi a forma que encontrei de devolver à sociedade o conhecimento acumulado em 50 anos de trabalho. Creio que, a cada curso e avaliação do PNQ, vivenciamos um novo aprendizado. Para mim, o maior deles foi obtido no Ciclo Nacional do MPE Brasil de 2009, ocasião em que visitei uma escola e uma empresa de agronegócio, localizadas no sertão de Pernambuco. A escola simples, mas bem estruturada, surpreendeu pelo resultado. A direção, inspiradora, contava com reconhecimento internacional. A empresa, por sua vez, era tocada por uma paranaense que cultivava uva no Vale do Rio São Francisco. Colhi depoimentos fantásticos dos funcionários e percebi o poder do MEG. As duas foram agraciadas com a participação na etapa nacional do MPE Brasil. Hoje, este prêmio é a nossa menina dos olhos e, em minha opinião, o envolvimento desse segmento na busca pela excelência é vital para o desenvolvimento da cadeia produtiva. Nesse momento histórico, queria lembrar a todos que devemos, sempre, perseverar na causa.



**Pericles Pegado Cortez**

*Participa da Banca Examinadora do PNQ desde 1995*

”

“ Em 1997, candidatei-me e fui, pela primeira vez, designado para a função de Examinador. Desde então, tenho o privilégio de integrar a Banca Examinadora do PNQ. Vivi experiências diferentes e oportunidades valiosas de aprendizado, atuando em empresas dos mais variados setores. Tais oportunidades permitiram a compreensão das diferentes formas de aplicar os Fundamentos de Excelência, peculiares a cada organização. Minha conclusão é que não há uma receita padrão, pois o mais importante é aprender a identificar e a valorizar as diferenças. Acredito que a FNQ vem cumprindo sua Missão com sucesso e mesmo aquelas organizações que, por razões diversas, não participam do PNQ ou mesmo não têm um envolvimento direto com a FNQ, reconhecem o benefício advindo da aplicação do MEG e buscam o alinhamento dos seus processos gerenciais a esse Modelo. Enxergo para o futuro dois grandes desafios. O primeiro é consolidar os mecanismos de incentivo às MPes para a aplicação do MEG, colhendo resultados mensuráveis que permitam uma relação direta com a melhoria da competitividade do País. Além disso, a FNQ deve se manter na vanguarda como fomentadora da competitividade das empresas brasileiras.



**Vitor Hoffman**

*Participa da Banca Examinadora do PNQ desde 1997*

”

## DIREÇÃO EXECUTIVA

Desde que foi criada, a FNQ conta com lideranças nas atividades executivas de sua diretoria e superintendência. Com nossos agradecimentos, prestamos uma homenagem a esses profissionais.



**Carlos de Mathias Martins**  
*1º Superintendente Geral (1991 a 1997)*  
*In Memoriam*



**Ana Maria Rutta**  
*Superintendente Geral (1997 a 2005)*



**Antonio Tadeu Pagliuso**  
*Superintendente Geral (2005 a 2008)*



**Michal Gartenkraut**  
*Presidente Executivo (2007 a 2009)*



**Ricardo Corrêa Martins**  
*Diretor Executivo (2009 a 2011)*



**Jairo Martins da Silva**  
*Superintendente Geral (a partir de 2011)*



## EMPRESAS INSTITUIDORAS

Com a abertura da economia brasileira, no início da década de 1990, alguns empresários detectaram a necessidade de adotar padrões internacionais para orientar, avaliar e reconhecer a gestão, em busca de mais qualidade e competitividade. Assim, em 11 de outubro de 1991, 39 organizações privadas e públicas criaram, em São Paulo, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ). A seguir, os nomes das empresas instituidoras.

Anfavea

Amex

AMCHAM

Cargill

Citibank

CBA

Coopers & Lybrand – atual PwC

Cummins

Dow

Editora Abril

Ericsson

Ernest & Young

Falcão Bauer

Fiat

Freios Varga

GM

Gradiente

Grupo Lund

IBM

Villares

Kodak

Laboratório B. Braun

Mangels

Matel

Metal Leve

Monsanto

Motorola

Multibras

Oracle

Petrobras

Philips

Rhodia

Moinho Santista

Alpargatas

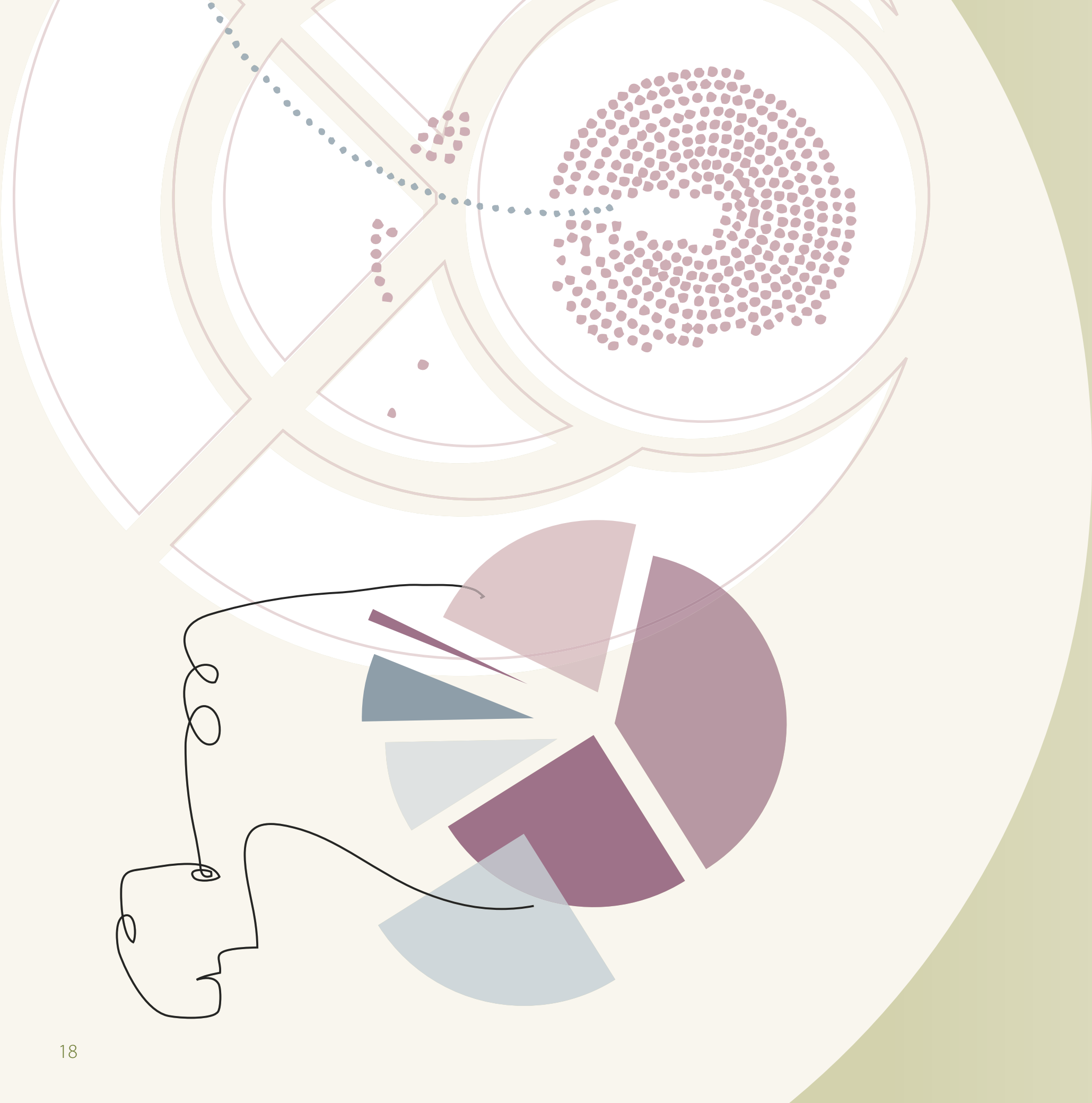
Shell

Siemens

Varig

Weg

Xerox



## Evolução do Modelo de Gestão da FNQ

O trabalho da FNQ é baseado no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão. Estruturado em Fundamentos e Critérios, o Modelo define uma base teórica e prática para a busca da excelência, dentro dos modernos princípios da identidade empresarial e do atual cenário do mercado.

O MEG é a ferramenta utilizada para a realização do ciclo anual de avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e do Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE Brasil), além de inúmeros prêmios estaduais e setoriais que reconhecem as organizações que praticam a excelência da gestão no Brasil. Ao adotar o Modelo, a fim de evoluir as práticas e/ou candidatar-se ao PNQ, a organização tem a oportunidade de realizar uma profunda análise da gestão. No caso da candidatura, a empresa é analisada por examinadores treinados pela FNQ e obtém, ao final, um amplo Relatório de Avaliação.

O MEG, na forma que é aplicado hoje, passou por alterações determinadas pela necessidade de alinhar os Critérios de Excelência com as transformações no mercado e no mundo. Nas próximas páginas, acompanhe as principais mudanças do Modelo de Gestão da FNQ nos 20 anos da instituição.

# 1992

## MALCOM BALDRIDGE COMO REFERÊNCIA

O primeiro ciclo do PNQ acontece em 1992, ocasião em que a então Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) adota integralmente os Critérios do Prêmio Malcom Baldrige, dos Estados Unidos, até hoje um dos reconhecimentos da gestão mais influentes do mundo. O Malcom Baldrige foi escolhido por estabelecer seus critérios de avaliação com base nos referenciais de excelência da Gestão da Qualidade Total, sem prescrever metodologias específicas para sua implementação e com ampla bibliografia para aplicação. Nas duas edições do PNQ 1992 e 1993, a Fundação estreita o relacionamento com dirigentes, juízes e examinadores da *National Institute of Standards and Technology* (NIST), que promove o prêmio norte-americano, e também com a *European Foundation for Quality Management* (EFQM), realizadora do prêmio europeu.

# 1994

## ALINHADO COM AS NORMAS ISO

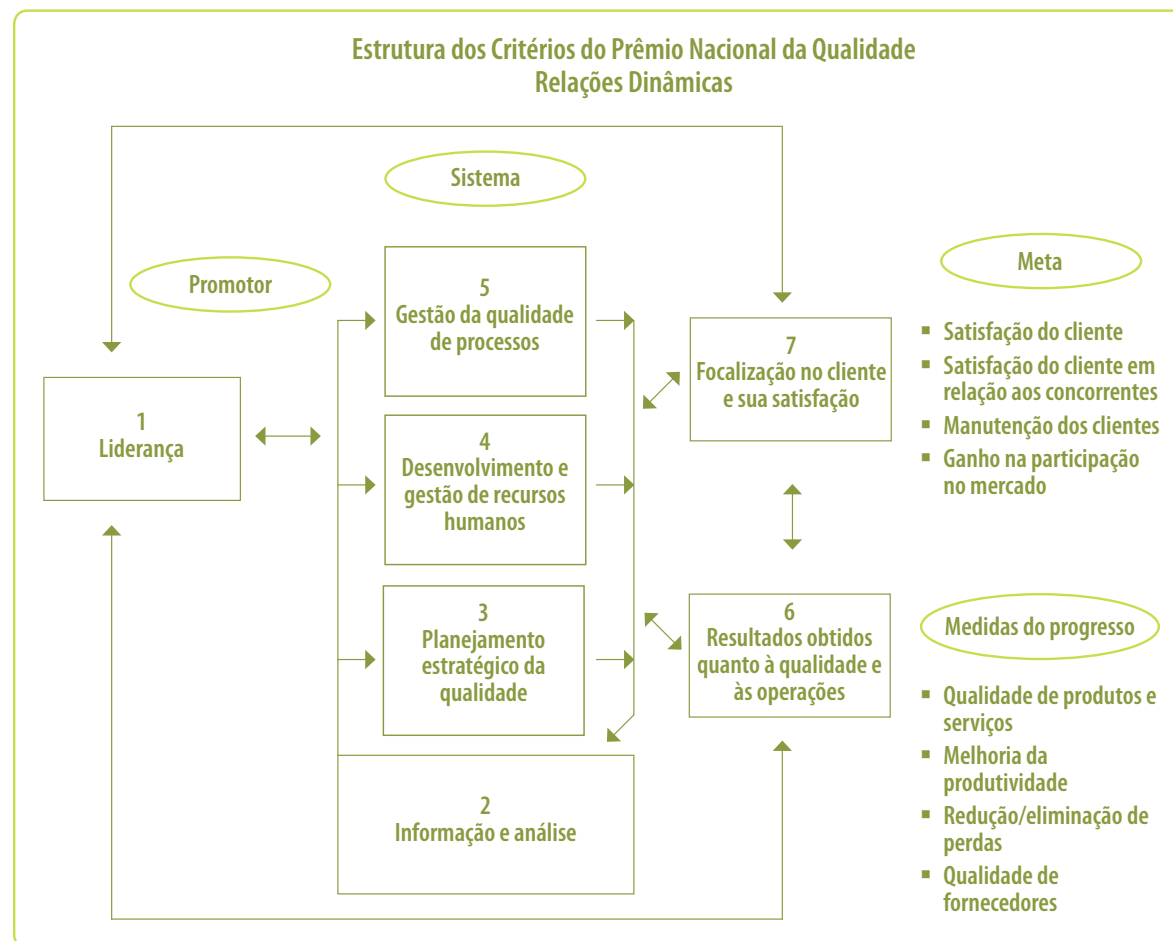
Em 1994, o Modelo de Gestão adotado pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ) acrescenta tópicos das normas NBR ISO 9004, não cobertos pelos Critérios de 1993. Procura-se, ainda, manter a terminologia alinhada à NBR ISO 8402, como o conceito de partes interessadas e a definição e uso do *benchmarking*, além de outras normas ISO. Alguns prêmios sul-americanos também fornecem subsídios adicionais.

Assim, os Critérios de Avaliação para o PNQ 1994 já se constituem com uma base mesclada de influências internacionais e nacionais, para servir à premiação e ao fornecimento de dados e informações para as empresas candidatas.

A idéia é padronizar as informações e facilitar o entendimento e uso dentro das organizações, além de fazer dos Critérios uma ferramenta de trabalho para atividades de planejamento, treinamento, avaliações e outros fins. Os objetivos eram proporcionar aos clientes um valor sempre crescente e aprimorar o desempenho operacional de toda a organização.



Representação do Modelo de Excelência da Fundação em 1994:



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 1994

- 1 Liderança
- 2 Informação e análise
- 3 Planejamento estratégico da qualidade
- 4 Desenvolvimento e gestão de recursos humanos
- 5 Gestão da qualidade de processos
- 6 Resultados obtidos quanto à qualidade e às operações
- 7 Focalização no cliente e sua satisfação

### PROMOTOR

A liderança da alta direção cria valores, metas e sistemas, e orienta a implementação contínua do valor oferecido ao cliente e da melhoria do desempenho da empresa.

### SISTEMA

Compreende o conjunto de processos bem definidos e bem planejados para atender aos requisitos da qualidade e desempenho da organização.

### MEDIDAS DO PROGRESSO

Proporcionam uma base orientada para resultados, destinada a direcionar ações que, de modo constante, permitam realçar o valor do produto ou serviço entregue ao cliente e melhorar o desempenho da empresa.

### META

O objetivo básico do processo da qualidade é aumentar constantemente o valor percebido pelo cliente nos produtos ou serviços entregues pela empresa.

# 1997

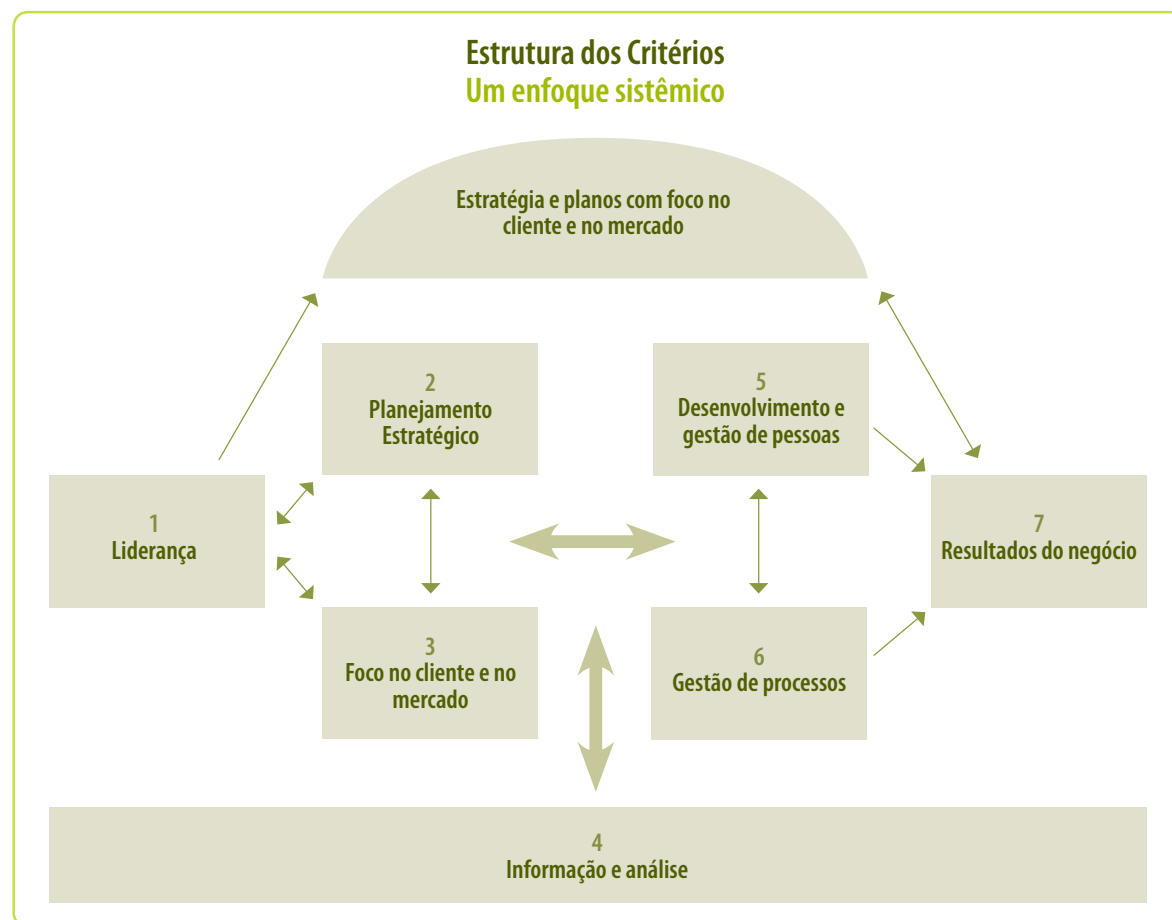
## EM LINHA COM AS TRANSFORMAÇÕES DO MERCADO

Em 1995, o Modelo de Excelência da Gestão da Fundação recebe alterações significativas, acompanhando as principais tendências de evolução da Gestão da Qualidade Total. Para isso, foi estabelecido contato com o *National Quality Institute* (NQI), que administra o Prêmio Canadense. Nesse ano, a Fundação também participa de uma reunião com representantes de todos os prêmios sul-americanos, em Lima, no Peru.

Em 1996, a revisão se concentra no alinhamento com as alterações do Prêmio Malcom Baldrige e na melhoria da legibilidade dos Critérios. Nesse ano, são realizadas várias reuniões das redes sul-americanas e mundial de prêmios. Como resultado desses encontros, em 1997, a FNQ acrescenta aos seus principais valores e conceitos a Inovação e Criatividade e o Comportamento Ético.

Ainda em 1997, atendendo à solicitação do governo federal, o PNQ passa a contar com mais quatro categorias de premiação para os Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal: Administração Direta, Autarquias, Fundações e Empresas Públicas.

O Modelo de Excelência da Gestão, em 1997, é representado pela seguinte estrutura:



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 1997

- 1 Liderança
- 2 Planejamento Estratégico
- 3 Foco no Cliente e no Mercado
- 4 Informação e análise
- 5 Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
- 6 Gestão de Processos
- 7 Resultados do Negócio

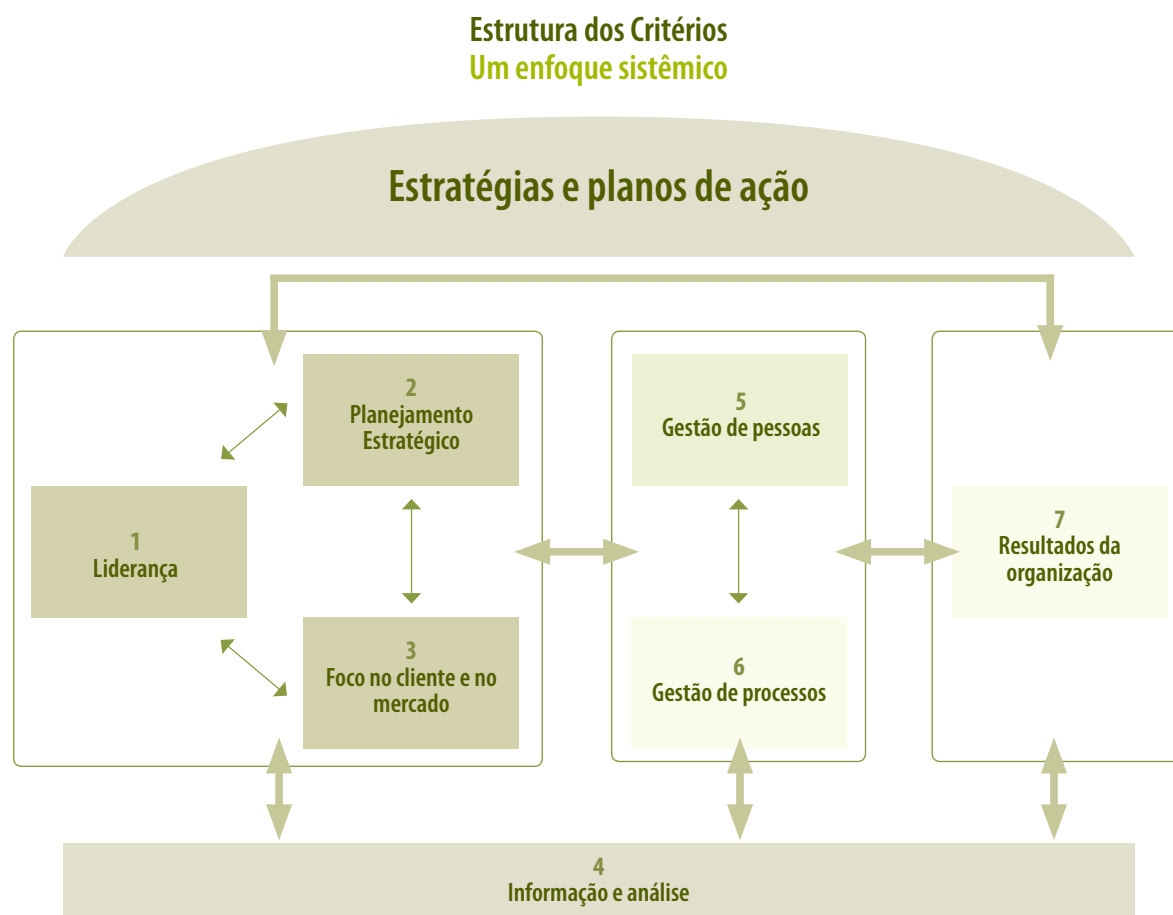
O Modelo de Excelência de 1997 passa a destacar o caráter sistêmico da organização. Ele orienta a definição da estrutura organizacional, das operações e dos resultados. Todas as ações da empresa devem apontar na direção dos Resultados do Negócio, que, além de relativos aos clientes, financeiros e não-financeiros, compreendem os relativos ao desenvolvimento e gestão de pessoas e à responsabilidade pública e cidadania.

# 1998

## MODELO PNQ 1998

Em meados de 1997, a FPNQ participa da reunião anual de melhoria do Prêmio Malcom Baldrige (*Improvement Day Meeting*) e, a partir das recomendações, cria o Modelo de Excelência de 1998. O conceito de aprendizado é aperfeiçoado por meio do Diagrama da Gestão, que incorpora o PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*) e promove a implementação de melhorias e o aprendizado integrado ao sistema gerencial.

O Diagrama da Gestão é representado no Modelo de Excelência de 1998, conforme figura abaixo:



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 1998

- 1 Liderança
- 2 Planejamento Estratégico
- 3 Foco no Cliente e no Mercado
- 4 Informação e análise
- 5 Gestão de Pessoas
- 6 Gestão de Processos
- 7 Resultados da Organização

Da mesma forma que em 1997, o Modelo de 1998 é composto por sete Critérios e orienta a estrutura organizacional, as operações, os sistemas de informação e os resultados. Por meio de uma liderança forte, que busca conhecer em detalhes as necessidades dos clientes, a operação da organização é planejada para melhor atender a esse conjunto de necessidades. Este primeiro bloco de Critérios pode ser definido como bloco de planejamento.

O atendimento dessas necessidades é feito por meio de processos e pessoas que, se bem conduzidos e com o apoio de um sistema de informação e análise adequado, deve proporcionar os resultados esperados que garantem o sucesso da organização. Este segundo bloco representa a execução do planejamento.

O sistema de informação e análise representa a inteligência da organização e a base de sustentação das ações planejadas e executadas em cada um dos blocos anteriores.

Todas as ações tomadas devem apontar para os “resultados da organização”, que, além de relativos à satisfação dos clientes e ao mercado e os financeiros, compreendem os relativos à gestão de pessoas, aos fornecedores e parceiros e aos produtos e processos organizacionais. A figura também apresenta o relacionamento existente entre blocos (através das setas maiores), bem como a relação entre os Critérios internos aos blocos (por meio das setas menores).

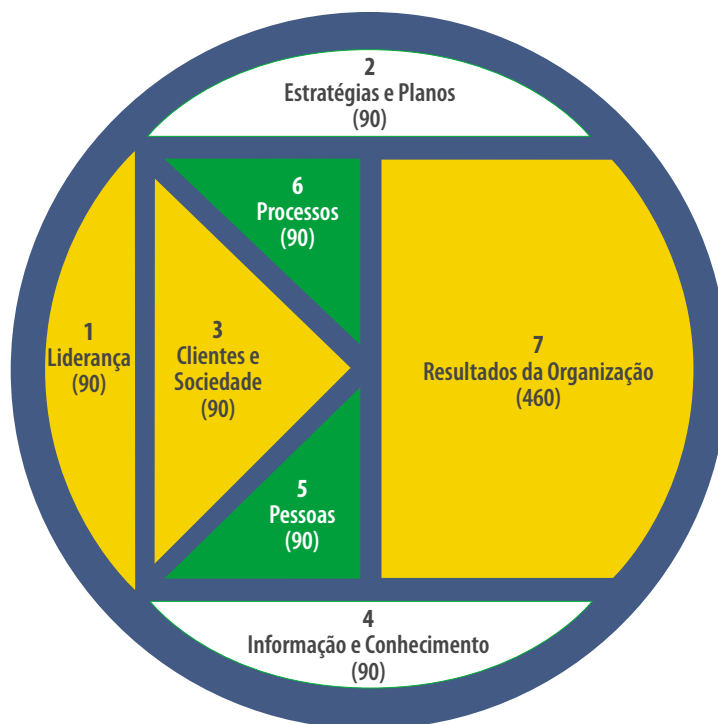
# 2001

## MODELO PNQ 2001

Ao completar 10 anos de atividades, a Fundação cria uma nova estrutura para seus Critérios, lançando um novo Modelo de Excelência do PNQ, como resultado da experiência acumulada, conhecimento e trabalho de pesquisa em organizações especialistas, no Brasil e no mundo.

O Modelo foi desenvolvido com o objetivo de orientar a avaliação e o diagnóstico de qualquer tipo de organização, no setor público ou privado, com fins lucrativos ou não, de qualquer setor e porte. A mudança contempla maior flexibilidade, simplicidade na linguagem e sem a prescrição de ferramentas e práticas de gestão. Enfatiza, ainda, a incorporação dos Fundamentos de Excelência (*veja página 27*) às operações da organização, de maneira continuada e em consonância com seu perfil e suas estratégias.

O Modelo de Excelência do PNQ 2001 foi representado pelo diagrama abaixo:



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2001

- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes e Sociedade
- 4 Informação e Conhecimento
- 5 Pessoas
- 6 Processos
- 7 Resultados da Organização

Os números apresentados entre parênteses, abaixo dos títulos dos Critérios, representam a pontuação máxima de cada um, utilizada em processos de autoavaliação e para avaliação das candidatas ao PNQ.

A figura simboliza um “ser vivo”, composto por elementos imersos em um mesmo ambiente, que interagem de forma harmônica e sincronizada. E que, para sobreviver e se desenvolver, necessita de um perfeito relacionamento com todas as partes interessadas.

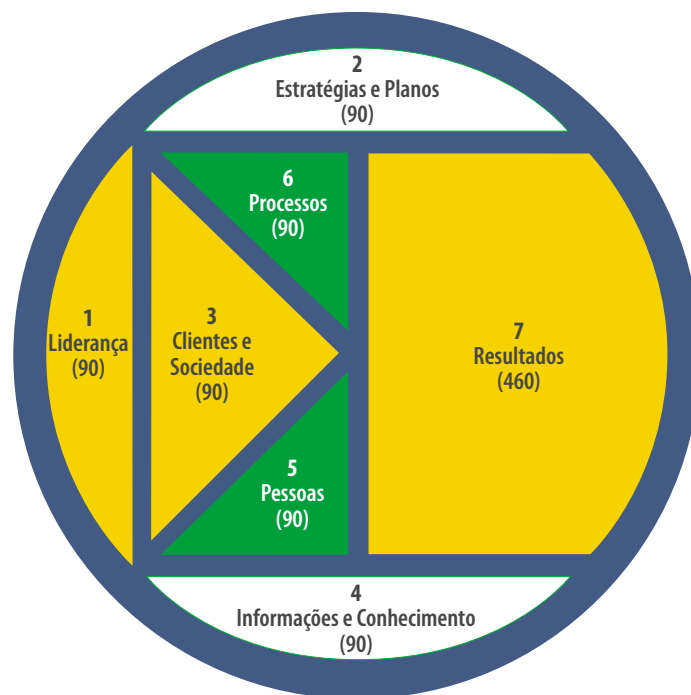
# 2002

## MODELO PNQ 2002

Um ano depois, a FNQ promove uma nova mudança em seu Modelo de Gestão do PNQ, para aperfeiçoar o anterior. O Critério Informação e Conhecimento é alterado para Informações e Conhecimento, representando a inteligência da organização e propiciando a análise crítica e as ações necessárias em todos os níveis. O objetivo foi adaptar o conceito à pluralidade da sociedade da informação em fase de notável evolução e influência no mundo corporativo.

Outra mudança é uma aparente síntese do Critério Resultados da Organização, para Resultados, mas que reflete a visão sistêmica da organização e os diversos avanços em sua atuação e relacionamentos com as partes interessadas. Os resultados passam a acompanhar o desempenho da empresa e suas tendências em relação aos clientes e ao mercado, às finanças, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais.

O Modelo de Excelência do PNQ 2002 foi representado pelo diagrama abaixo:



### CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2002

- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes e Sociedade
- 4 Informações e Conhecimento
- 5 Pessoas
- 6 Processos
- 7 Resultados

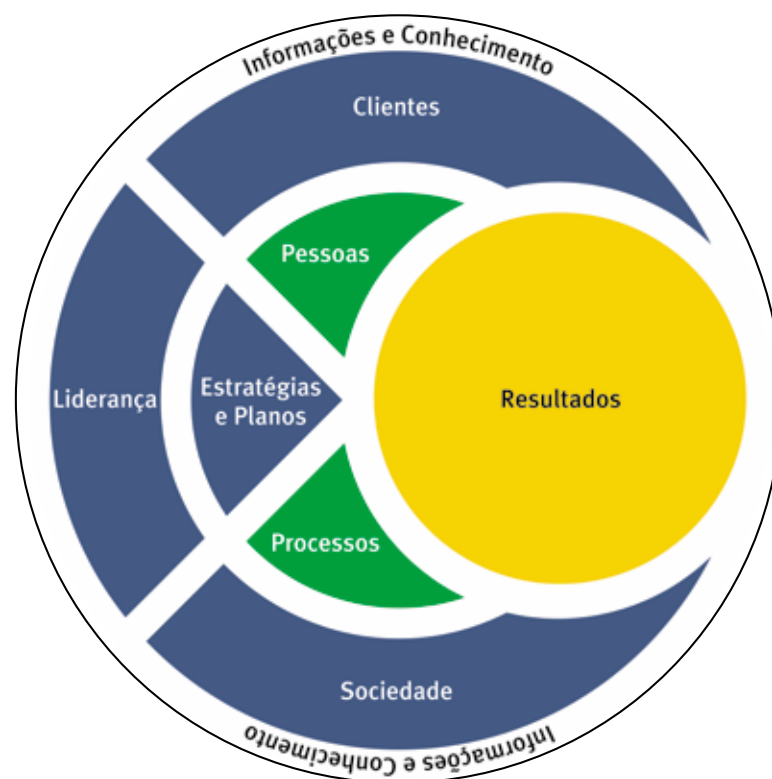
# 2003

## MODELO PNQ 2003

Em 2003, a Fundação promove nova mudança em seus Critérios de Excelência, para refletir o estado da arte da gestão, conforme as tendências do mercado mundial, além de aperfeiçoar a clareza e o entendimento. O objetivo foi tornar a aplicação possível a organizações públicas ou privadas, de diferentes portes e segmentos de atuação. Cria, assim, o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), que perdura até os dias atuais.

Os Critérios de Excelência passam a ter oito itens de avaliação, a partir do desdobramento do Critério Clientes e Sociedade em dois, como forma de refletir a mudança do papel das organizações e seus novos compromissos com a sociedade, o meio ambiente e todas as partes interessadas. O novo Critério Sociedade avalia a identificação, satisfação e atendimento às necessidades das comunidades com as quais a empresa interage, cumprindo as leis, preservando os ecossistemas e contribuindo com o desenvolvimento da sociedade como um todo, dentro de valores de transparência e ética.

O Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), apresentado em 2003 e que vigora até hoje, é representado pelo diagrama abaixo:



## CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA 2003

- 1 Liderança
- 2 Estratégias e Planos
- 3 Clientes
- 4 Sociedade
- 5 Informações e Conhecimento
- 6 Pessoas
- 7 Processos
- 8 Resultados

A figura representativa dos Critérios de Excelência simboliza a organização, considerada como um sistema orgânico e adaptável ao ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos em um ambiente de informação e conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

O desenho admite uma série de interpretações, mas a melhor descrição da figura utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCL (*Plan, Do, Check, Learn*).

# 2005-2011

## PREPARANDO AS ORGANIZAÇÕES PARA O SÉCULO 21

Em 2005, a Fundação promove uma ampla reestruturação. Reformula a sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**. Também redefine sua Missão, Visão e Objetivos e incorpora aos Critérios de Excelência novas práticas de gestão com tendências das organizações Classe Mundial, entre elas a sustentabilidade, a responsabilidade corporativa e a valorização das pessoas, da qualidade de vida e da diversidade.

Em 2007, remodela os Fundamentos de Excelência, em consonância aos princípios e valores que passaram a nortear as atividades da Fundação. Em suas expressões públicas, a FNQ reforça a importância da responsabilidade das empresas em todos os relacionamentos com a sociedade. Para a instituição, as organizações são sistemas vivos e integrantes de ecossistemas, que necessitam entender e exercitar os princípios da interdependência, do pensamento sistêmico e da sustentabilidade na gestão.

A partir dessas mudanças estruturais, o MEG está alicerçado, atualmente, pelos Fundamentos de Excelência da Gestão, que traduzem processos gerenciais ou fatores de desempenho encontrados em organizações de excelência no cenário mundial do século 21 — aquelas que buscam, constantemente, aperfeiçoar-se e adaptar-se às mudanças globais. Em 2011, a FNQ também reformulou a sua Missão e definiu a sua Aspiração, como vemos a seguir.

## FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO

- Pensamento sistêmico
- Aprendizado organizacional
- Cultura de inovação
- Liderança e constância de propósitos
- Orientação por processos e informações
- Visão de futuro
- Geração de valor
- Valorização das pessoas
- Conhecimento sobre o cliente e o mercado
- Desenvolvimento de parcerias
- Responsabilidade social

## MISSÃO

Estimular e apoiar as organizações no desenvolvimento e evolução de sua gestão, por meio da disseminação dos Critérios de Excelência, para que se tornem sustentáveis e gerem valor para a sociedade.

## ASPIRAÇÃO

Ser reconhecida como o mais importante agente promotor, articulador e disseminador da cultura e da excelência da gestão no Brasil.



# Indicador Nacional da Maturidade da Gestão da FNQ

COM O INDICADOR NACIONAL DA MATURIDADE DA GESTÃO (INMG), A FNQ AVALIA O ESTÁGIO DAS BOAS PRÁTICAS ADOTADAS PELAS ORGANIZAÇÕES NO BRASIL E MOSTRA QUE A EXCELÊNCIA JÁ ESTÁ PRESENTE NO DIA A DIA DE DIVERSAS EMPRESAS USUÁRIAS DO MEG.

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) completa 20 anos disseminando os Fundamentos de Excelência da Gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. Uma de suas mais recentes contribuições é o lançamento do **Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG)**, no final de 2011. O indicador é um instrumento para mensurar, por intermédio dos prêmios de gestão alinhados aos Critérios de Excelência da FNQ, o nível mediano de aderência a esses Critérios pelas organizações participantes dos ciclos de premiação.

“O indicador serve para as organizações terem como referência o seu nível de maturidade em relação às demais empresas brasileiras que se submetem a prêmios que utilizam o MEG como referência, além de demonstrar um resultado que certamente tem grande contribuição da FNQ”, comenta **Gustavo Utescher**, gerente de Capacitação e Premiação da Fundação. Os números obtidos pelo indicador comprovam que a excelência da gestão vem, de fato, evoluindo no País.



## A COMPOSIÇÃO DO INMG

O Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG) foi desenvolvido de forma a compor uma medida de posição representativa do desempenho mediano das organizações que participam dos prêmios de gestão em determinado ano ou no Ciclo do PNQ. Buscou-se uma métrica que fosse, ao mesmo tempo, de simples compreensão da sociedade em geral e robusta o suficiente para representar o nível de aderência aos Critérios por parte da maioria das organizações participantes.

Além disso, era necessário que o indicador fosse comparável entre prêmios de diferentes classes de pontuação máxima (1000 pontos do PNQ, 500 pontos dos prêmios setoriais e regionais, ou o Critério de 100 pontos do nível Primeiros Passos, de acordo com a categoria em que as organizações estão inseridas). Na prática, o indicador foi desenvolvido de forma a medir a aderência a qualquer estrutura de pontuação, de modo que resuma o percentual de atendimento aos requisitos em uma escala percentual. Deste modo, um INMG de 70 pontos significa uma aderência de 70% às pontuações máximas daquele prêmio ou Critério.

Essa estrutura permitiu diferentes tipos de segmentações e comparações diretas entre níveis de maturidade de organizações alinhadas a Critérios de natureza e pontuação distintos. O primeiro processo foi transformar as pontuações de cada organização participante dos prêmios em uma escala de 0 a 100, com o objetivo de garantir sinergia comparativa entre prêmios de todas as classes de pontuação. Para exemplificar:

- Uma organização com 700 pontos no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) possui pontuação padronizada igual a 70 (70% dos pontos possíveis).
- Uma organização com 250 pontos em algum prêmio estadual cujo limite seja 500 possui pontuação padronizada igual a 50 (50% dos pontos possíveis).
- Uma organização com 60 pontos no Prêmio MPE Brasil (Micro e Pequena Empresa) possui pontuação padronizada igual a 60 (60% dos pontos possíveis).

A padronização deve ser realizada, também, para cada Critério analisado. Dessa forma, uma organização que, no PNQ 2010, obteve 60 pontos no Critério Liderança possui pontuação padronizada igual a 54, já que a pontuação máxima desse Critério é 110.

Feita a padronização, o INMG final é calculado por meio da mediana da pontuação padronizada entre todas as organizações participantes naquele ano ou ciclo. A opção pela mediana (ao invés da média) se deu para reduzir os efeitos de valores extremos à distribuição. A mediana (x) é o valor que divide a amostra, ou população, em duas partes iguais:



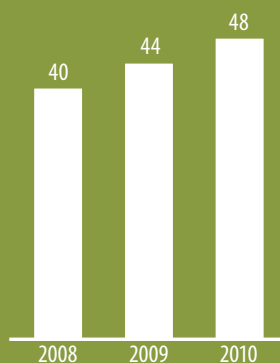
## Resultados gerais do INMG: notória evolução

O estudo compõe a análise de um total de 46.347 organizações, estruturadas em três níveis, levando-se em conta os INMGs referentes ao desempenho nos anos de 2008, 2009 e 2010. Percebe-se uma evolução positiva, sobretudo no INMG Excelência (cresceu de 40 para 48) e INMG Rumo à Excelência (avançou de 29 para 45). O INMG Excelência representa o nível mediano de aderência ao critério de 1.000 pontos utilizado no PNQ, enquanto o INMG Rumo à Excelência representa o nível mediano de aderência ao critério de 500 pontos dos prêmios setoriais e regionais que utilizam o MEG (veja “Níveis de abrangência do INMG”).

Embora o INMG Primeiros Passos para a Excelência — que reúne as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e representa o nível mediano de aderência ao critério de 100 pontos — apresente decréscimo na comparação entre 2009 e 2010 (de 36 para 34), é fundamental observar que houve significativo aumento na participação dessas organizações no Ciclo do Prêmio, que praticamente triplicou no período — foram 7.932, em 2008; 14.732, em 2009; e 22.848, em 2010. “Isso, por si só, já é resultado de um nível de maturidade superior, dada a predisposição do empresário de micro e pequeno negócio em se submeter a um mecanismo de avaliação de sua gestão”, observa **Jairo Martins**, superintendente geral da FNQ.

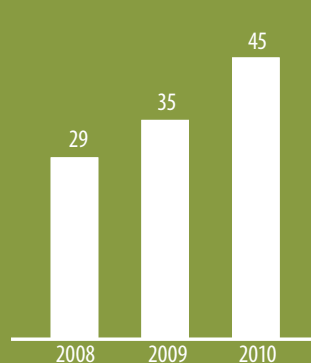
Vale sublinhar, ainda, que o INMG Histórico Excelência 2011 é o maior desde o início da apuração, em 1999, tendo alcançando 53 pontos (veja página 35). Acompanhe alguns resultados da pesquisa.

### INMG Excelência



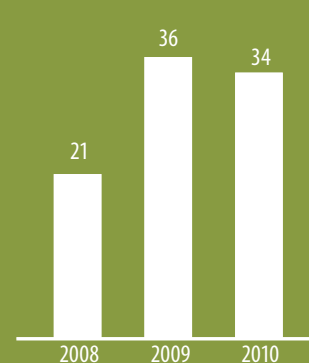
O INMG Excelência representa o nível mediano de aderência de 1.000 pontos no PNQ. No gráfico, percebe-se uma evolução positiva, com um salto de 40 para 48, no período analisado.

### INMG Rumo à Excelência



No INMG Rumo à Excelência, que representa o nível mediano de aderência de 500 pontos utilizado nos prêmios regionais e setoriais, o indicador avançou de 29 para 45, no período.

### INMG Primeiros Passos



Embora o INMG Primeiros Passos apresente decréscimo na comparação entre 2009 e 2010 (de 36 para 34), houve significativo aumento na participação das Micro e Pequenas Empresas no Prêmio MPE Brasil, o que representa um avanço no setor. O nível mediano de aderência deste INMG refere-se ao critério de 100 pontos.

## Níveis de abrangência do INMG

O Indicador Nacional da Maturidade da Gestão (INMG) é dividido em três níveis de abrangência, de acordo com a faixa de pontuação no Ciclo do Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ):

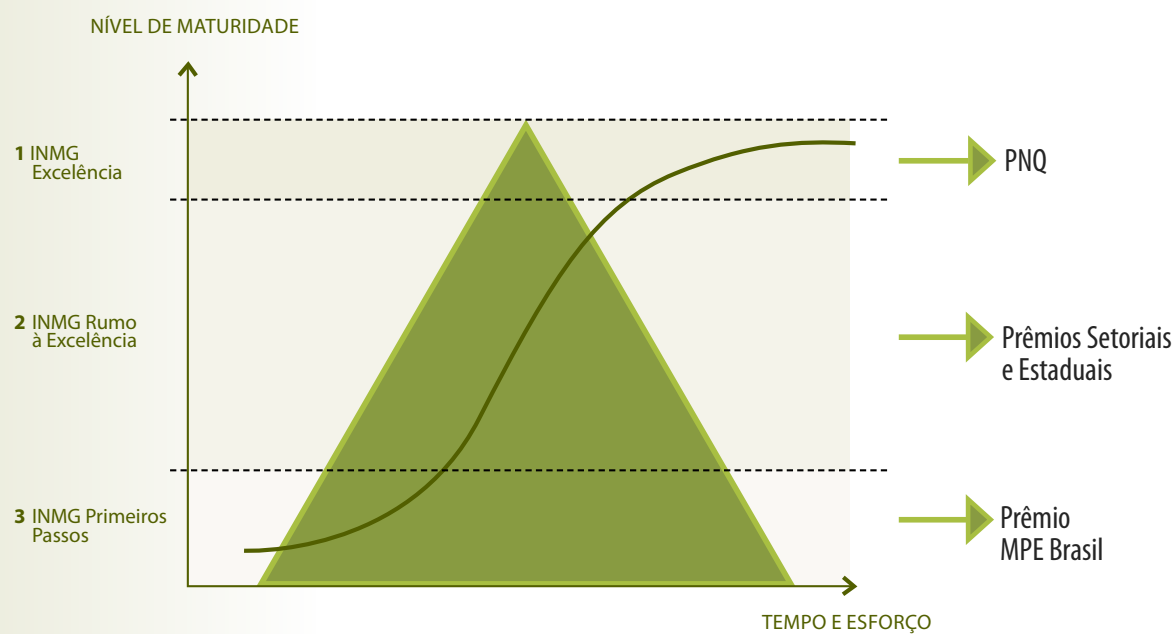


Figura: Evolução e estágios de maturidade da gestão

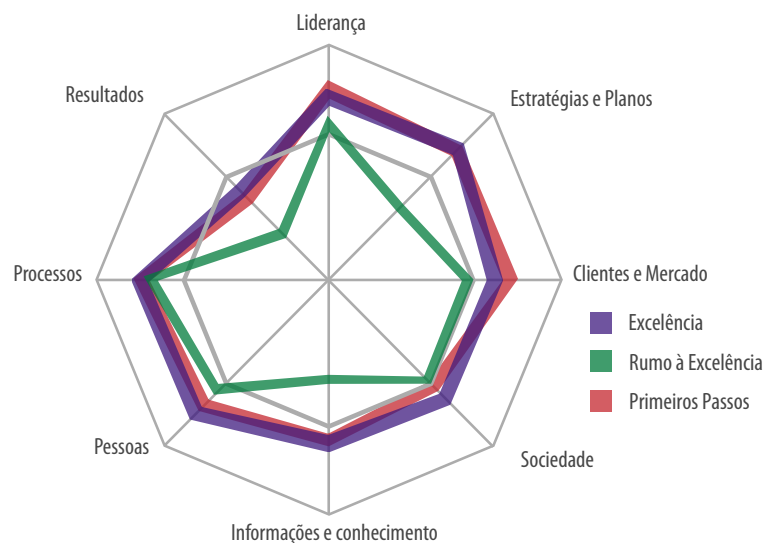
- **INMG Excelência:** Representa o nível mediano de aderência ao critério de 1.000 pontos utilizado no PNQ. São consideradas para composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes ao Prêmio, tendo chegado à etapa de visita ou não.
- **INMG Rumo à Excelência:** Representa o nível mediano de aderência ao critério de 500 pontos dos prêmios setoriais e regionais que utilizam o MEG como base. São consideradas para composição do índice todas as organizações elegíveis concorrentes aos prêmios, tendo chegado à etapa de visita ou não.
- **INMG Primeiros Passos:** Representa o nível mediano de aderência ao critério do Prêmio MPE Brasil. São consideradas para composição do índice todas as micro e pequenas empresas participantes do processo de avaliação, incluindo aquelas que participaram somente da etapa de autoavaliação.

## Resultados por Critério

Sendo o Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ o modelo referencial para a medição da evolução da excelência da gestão nas organizações, um dos objetivos da criação do INMG é proporcionar um indicador que permita uma análise do nível de aderência a esse Modelo. Compreender as origens das principais lacunas também é fundamental para a promoção de ações voltadas ao aperfeiçoamento dos líderes nacionais em relação a determinado Fundamento necessário para a promoção da excelência da gestão.

Com resultados do INMG de 2010, o quadro “Resultados por Critério” oferece uma visão dessas lacunas. É notório o maior índice observado no INMG Excelência, pois este reflete o alto nível de maturidade das organizações do grupo que concorrem ao PNQ. Como destaque positivo, no geral, o Critério Processos apresenta um dos maiores INMGs e tem resultados muito similares entre todas as faixas de organizações. É possível observar também uma proximidade entre as três faixas de INMGs nos Critérios Liderança, Clientes e Mercado, Sociedade e Pessoas, como vemos no gráfico abaixo referente aos anos de 2008, 2009 e 2010.

### RESULTADOS POR CRITÉRIO NOS TRÊS NÍVEIS DO INMG

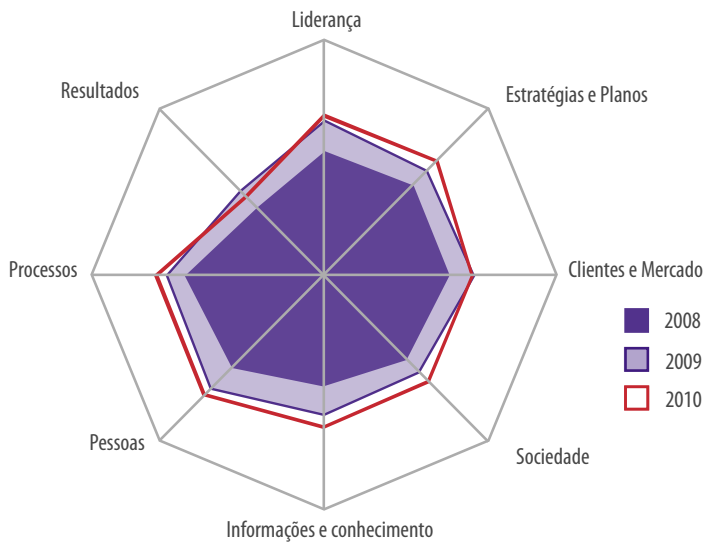


O gráfico aponta descolamentos significativos entre os INMGs Excelência e Rumo à Excelência em contraposição ao INMG Primeiros Passos, nos Critérios Estratégias e Planos e Informações e Conhecimento. “Esse resultado nos permite concluir quanto à carência de desenvolvimento de práticas de gestão nestes dois fundamentos para as empresas no nível de Primeiros Passos. Apontamos estes dois aspectos como de desenvolvimento prioritário para os gestores destas organizações”, avalia Jairo Martins.

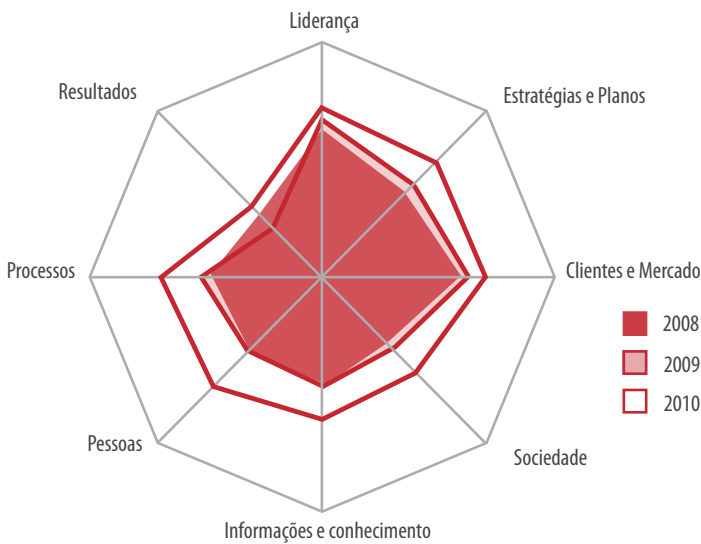
# Resultados por Critério em cada um dos INMGs

Como forma de aprofundar as questões colocadas anteriormente, podemos observar a evolução do INMG por Critério, isoladamente, ou seja, em relação ao seu próprio nível de abrangência. A evolução positiva é nítida — principalmente, nas categorias Excelência e Rumo à Excelência — e os destaques observados anteriormente são confirmados nos três anos analisados.

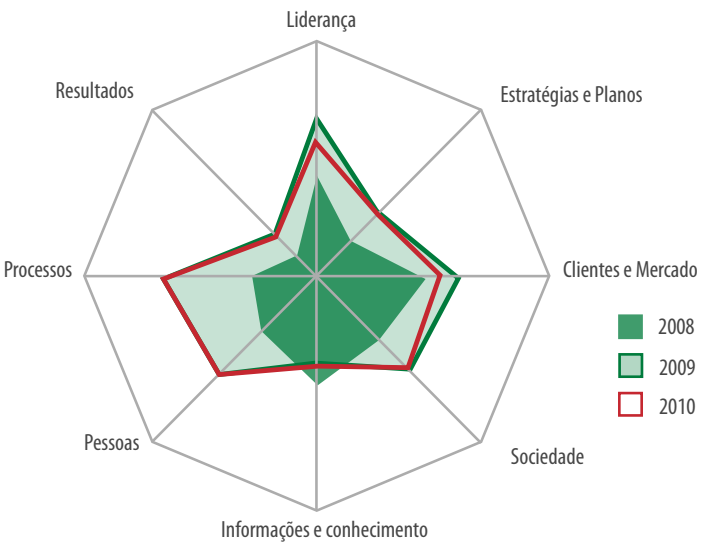
## INMG EXCELÊNCIA



## INMG RUMO À EXCELÊNCIA



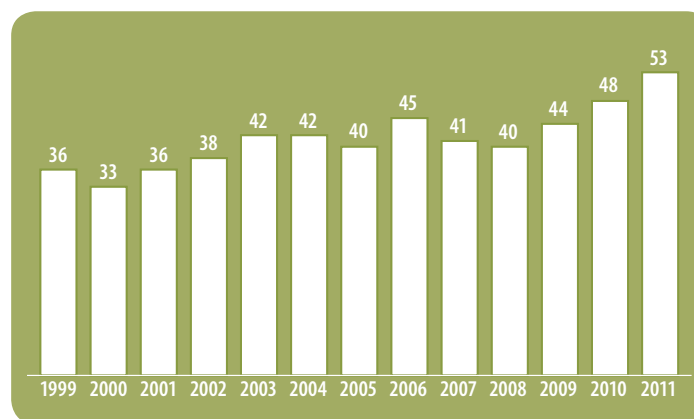
## INMG PRIMEIROS PASSOS



## INMG Histórico Excelência 2011 é o maior desde 1999

Com o término do ciclo de avaliação do PNQ 2011, e a consequente divulgação das Premiadas e Finalistas, a Fundação Nacional da Qualidade formulou o Indicador Nacional da Maturidade da Gestão – Excelência 2011. Esse INMG é o maior já registrado desde 1999, ano de início da apuração do dado, com 53 pontos. O valor é 10,4% superior ao registrado em 2010, e 47,2% maior que o primeiro dado coletado.

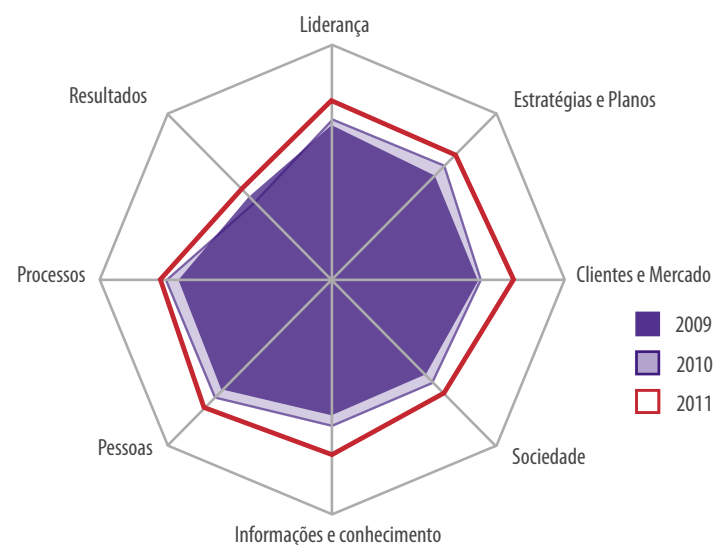
### DESEMPENHO DO INDICADOR DESDE O INÍCIO DA APURAÇÃO (EM %)



O resultado positivo é coerente com os outros recordes batidos – maior quantidade de organizações que chegaram à etapa de visita e maior nota de corte para esta seleção –, configurando o terceiro ano consecutivo de resultado superior. Outro destaque fica por conta da melhoria constante em todos os Critérios avaliados.

### INMG EXCELÊNCIA - EVOLUÇÃO POR CRITÉRIO NOS ÚLTIMOS 3 ANOS

A criação de um indicador objetivo para mensurar o nível mediano de qualidade na gestão é um importante passo para a Fundação direcionar esforços que visem à irradiação do conhecimento sobre a excelência da gestão no Brasil. O monitoramento do indicador será aplicado, sistematicamente, nos próximos anos, permitindo uma visão abrangente sobre a evolução das organizações participantes dos prêmios brasileiros. “O INMG permitirá a análise evolutiva das organizações concorrentes ao PNQ e outros reconhecimentos, anualmente, viabilizando a identificação de tendências, pontos fortes, oportunidades de melhoria e conclusões específicas a determinado segmento de mercado acerca da qualidade da gestão aplicada por seus líderes”, conclui Gustavo Utescher.







Linha do Tempo  
20 anos da FNQ  
1991~2011

# 1950

## ***FNQ 20 anos | Uma história alinhada à transformação permanente do cenário mundial, da economia e do papel das organizações na sociedade***

A história da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) começa em 1991, mas tem antecedentes históricos no movimento mundial pela Qualidade que se inicia na década de 1950. Nesse período, marcado pela recuperação econômica do pós-guerra, as indústrias percebem a necessidade de criar novos métodos para produzir com mais eficiência, agilidade e redução de desperdício.

Japão, Estados Unidos e Europa saem na frente e começam a influenciar outros países, entre eles o Brasil, a repensar suas práticas. Tem início uma busca permanente pelo aperfeiçoamento dos processos de produção, que evoluem até alcançar os mais modernos conceitos de excelência da gestão. A seguir, os fatos mais marcantes desse período.



## Da Qualidade Total à Excelência da Gestão

**Nos anos 1950**, a convite da União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (Juse), o norte-americano **W. Edwards Deming** dá uma série de palestras no Japão sobre controle estatístico de processo. Os japoneses descobrem que podem fazer produtos com alto grau de qualidade a baixo custo. Em 1951, como retribuição àquele que se consagraria “pai” da Qualidade Total, a Juse institui o **Deming Prize**, primeiro prêmio a atestar a Qualidade no mundo. O **Sistema Toyota de Produção** torna-se referência nas indústrias, especialmente na automobilística com lotes de produção pequenos e maior variedade de produtos. Três décadas depois, montadoras e empresas de autopeças do Japão se estabelecem nos EUA, e logo suas plantas obtêm melhor desempenho, produtividade e competitividade.

O termo **Qualidade Total** é usado pela primeira vez em um artigo escrito por **Feigenbaum** na primeira conferência internacional sobre o controle de qualidade em Tóquio, **em 1969**. O termo se referia a questões mais amplas dentro de uma organização, apontando que o controle da qualidade precisa envolver todos os funcionários, desde o topo da gestão até os trabalhadores.

No Brasil, na **década de 1980**, está em curso o conceito de **Tecnologia Industrial Básica (TIB)**, conjunto de funções tecnológicas de uso pelos diversos setores da economia, ao qual agrega-se a Gestão da Qualidade. Instituições como o **Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear (IBQN)** e as **Fundações Christiano Ottoni** e **Vanzolini** passam a ter papel fundamental no aprendizado e disseminação dos conceitos de Qualidade, pois seus profissionais participam de intercâmbios com entidades europeias, asiáticas e norte-americanas.

Em **1984**, o Movimento pela Qualidade no Brasil ganha novo impulso, por meio de um Subprograma TIB dentro do **Programa de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (PADCT)**. Metrologia, Normalização e Certificação, além das Tecnologias de Gestão, passam a fazer parte do dia a dia das indústrias brasileiras.

O **Projeto de Especialização em Gestão da Qualidade (PEGQ)**, criado dentro do PADCT/TIB, treina, **entre 1987 e 1997**, 28 mil especialistas e, de modo indireto, 300 mil profissionais. Nesse período, são promovidas mais de 30 missões técnicas ao exterior (Japão, Estados Unidos e Europa). Cerca de 20 especialistas vêm ao Brasil e mais de uma centena de projetos de implantação de **Sistemas de Gestão da Qualidade Total** se concretizam, em empresas públicas e privadas. Os teóricos norte-americanos debruçam-se sobre o modelo de excelência da indústria japonesa. Surge o conceito de **Total Quality Management (TQM)**. Paralelamente, são aprovadas as normas da série **ISO 9000**.

Tudo isso ainda estava centralizado na qualidade do produto.

A qualidade da gestão foi despertada quando o governo dos EUA, no **final da década de 1980**, incentivou a busca de um conjunto de conceitos para orientar suas organizações frente à competição japonesa. A McKinsey&Company conduziu um estudo com as empresas consideradas “Ilhas de excelência” e identificou características de valores organizacionais como parte da cultura e praticados por líderes e profissionais. Constitui-se, desta forma, fundamentos para uma gestão voltada a resultados e mais competitiva.

Em **1987**, esses fundamentos são desdobrados em requisitos e agrupados por critérios, dando origem ao **Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)**. O **Prêmio Baldrige**, ainda hoje o principal meio de reconhecimento da excelência da gestão nos EUA, influencia a criação de outros reconhecimentos ao redor do mundo, como o europeu, concedido pela **European Foundation for Quality Management (EFQM)**.

O Brasil absorve as tendências do cenário internacional e, em **1990**, promove a abertura da economia. Institui-se o **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP)**, que acelera a necessidade da criação de uma instituição que mobilize as empresas rumo à excelência da gestão fora do âmbito oficial.

Com esse cenário, em **11 de outubro de 1991**, 39 organizações privadas e públicas instituem, em São Paulo, a **Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)**, cuja história apresentamos nas próximas páginas.

1991 1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000

### *Código de Defesa do Consumidor e criação do Mercosul: fatos do Brasil e do mundo*

Em 1991, entra em vigor o Código de Defesa do Consumidor (*foto*), instrumento que muda o relacionamento entre as organizações e os consumidores. Esta ferramenta de lei auxilia as empresas na tarefa de buscar a excelência constantemente.

Outro fator estimulante nesse sentido é a criação do Mercosul, unindo Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai como parceiros comerciais.

## **CÓDIGO DE DEFESA DO CONSUMIDOR**

Lei n. 8.078, de  
11 de setembro de 1990

2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

1991

**Celso Varga**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 1991-1992

## O início da história brasileira em busca da excelência

INCENTIVADOS PELA CRIAÇÃO DO PBQP (PROGRAMA BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE), NO BRASIL, UM GRUPO ACOMPANHA ATENTAMENTE O MOVIMENTO INTERNACIONAL PELA QUALIDADE NA GESTÃO E SE REÚNE NA CÂMARA AMERICANA DE COMÉRCIO (AMCHAM), EM SÃO PAULO.

Como evolução dessas reuniões, em **11 de outubro de 1991**, um grupo de representantes de 39 organizações privadas e públicas instituem, na capital paulista, a **Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ)**. A entidade sem fins lucrativos é criada para administrar o **Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ)** e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional, além de fazer a representação institucional externa do PNQ nos fóruns internacionais.

Tem início, assim, uma trajetória em busca das melhores práticas da gestão para o aumento da competitividade das organizações e do Brasil. A coerência e a efetividade de atuação, aliadas aos compromissos de parceiros e colaboradores, permitem os primeiros passos na criação de um dos principais centros de referência, estudo e disseminação de conhecimento em excelência da gestão.



Imagem do registro em cartório da instituição da FPNQ. Em fase de organização, a Fundação ainda não realiza o ciclo de Premiação do PNQ, que tem início no ano seguinte

**FPNQ** FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE

Primeiro logo criado para a Fundação, ainda com a denominação contendo a palavra “prêmio”

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

### *Blocos econômicos, eleição de Bill Clinton e Itamar Franco na presidência*

Este início da década de 1990 marca a transição de um cenário mundial bipolarizado pela guerra fria para o da multipolarização de forças econômico-tecnológicas, integrando mercados mundiais dentro de um processo de globalização. Os países de um mesmo espaço geográfico associam-se com relações privilegiadas político-econômicas. Os principais exemplos são a União Europeia (EU) e o *North American Free Trade Agreement* (Nafta).

Em novembro, Bill Clinton é eleito presidente dos EUA. No mês seguinte, o presidente Collor é deposto da presidência no Brasil, após um processo de impeachment, e seu vice, Itamar Franco, assume o posto (*foto*).



2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 1992 O primeiro ciclo PNQ

**Herman Heimann  
Wever**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 1992-1994

TEM INÍCIO NA FPNQ A FASE DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA E DE CONQUISTA DE CREDIBILIDADE, BASEADA EM SÓLIDOS CONCEITOS E CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES.

Neste ano, ocorre o primeiro ciclo de premiação, ainda segundo os critérios do Malcolm Baldrige. A preferência pelo prêmio norte-americano se dá em razão de ele estabelecer critérios de avaliação sem prescrever metodologias e ferramentas de gestão.

A IBM - Unidade Sumaré classifica-se como Premiada, inaugurando a trajetória da Fundação em seu trabalho de avaliação e reconhecimento das melhores práticas de gestão.

Paralelamente, é criado o **Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)**, o pioneiro entre os movimentos regionais de estímulo à excelência da gestão. Também, em 1992, surge o **Programa Qualidade Bahia**.



Clipping de imprensa  
com notícias do primeiro  
ciclo do PNQ

“A IBM Brasil foi a primeira companhia a receber o PNQ, em 1992. Para nós é uma honra fazer parte deste seletivo grupo de empresas reconhecidas pela FNQ, uma instituição que é, hoje, uma das principais referências internacionais para a difusão da excelência da gestão entre as organizações. Sem dúvida, o PNQ nos incentivou a manter a jornada de melhoria contínua em nossos processos. Por meio deste, a IBM foi reconhecida como um elo vital para o sucesso dos clientes em uma fase crítica de transição da política de informática no Brasil. Até hoje, os Fundamentos do MEG estão incorporados em nossas práticas internas.”

**Ricardo Pelegrini, presidente da IBM Brasil**

### Premiada PNQ

IBM - Unidade Sumaré

### Finalistas PNQ

ADP Systems - Empresa de Computação

Alcoa Alumínio - Divisão de Condutores Elétricos

Credicard - Administradora de Cartões de Crédito

Cia. Siderúrgica de Tubarão - CST

Ford Indústria e Comércio - Divisão Elétrica e Eletrônica

General Motors do Brasil - Divisão Delco Remy

Lord Industrial

Metal Leve Indústria e Comércio

Promon Eletrônica - Comunicação Digital

1992 **1993** 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001



## *Plebiscito, Plano FHC e morte de W. Edwards Deming*

Em plebiscito realizado no mês de abril (foto), a população escolhe e confirma o presidencialismo como sistema de governo no Brasil. O governo Itamar Franco promove mudanças estruturais no País e o ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso, lança o cruzeiro real (CR\$) como a nova moeda brasileira. É a preparação para o novo plano econômico, que entra em vigor em dezembro. É criada a Unidade Real de Valor (URV), indexador que servirá de base para a futura moeda, o Real.

No cenário internacional, merece destaque o início da União Europeia, em novembro. Em dezembro, a nota triste do falecimento do chamado "Pai da Qualidade Total", W. Edwards Deming.



2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 1993 FNQ diversifica alianças

NOVAS PARCERIAS COLOCAM A FPNQ EM CONTATO COM AS MAIS MODERNAS METODOLOGIAS DE AVALIAÇÃO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES. OS CONCEITOS DA EXCELÊNCIA COMEÇAM A ALCANÇAR EMPRESAS DE DIVERSOS SETORES E PORTES.

Com o propósito de trocar experiências e aprimorar o processo de avaliação do PNQ, neste ano e no ano seguinte, a FPNQ aproxima-se da *European Foundation for Quality Management (EFQM)* e de outras entidades, como o *Swedish Institute for Quality (SIQ)* e o *Mouvement Français pour la Qualité (MFQ)*.

Os Critérios de Excelência continuam alinhados com os do Malcom Baldrige, mas já há uma “nacionalização” do PNQ, que absorve outras influências. É criado o **Prêmio Talentos Empreendedores** no Estado do Rio Grande do Sul, primeiro reconhecimento à gestão das micro e pequenas empresas.



Cerimônia de entrega do PNQ 1993

“Importantes desdobramentos da história recente da Xerox foram consequência da conquista do PNQ. Nos anos em que tivemos o prazer de integrar a FNQ, colecionamos histórias de sucesso, muitas com a contribuição direta da instituição. Desde então, adotamos a qualidade como prática constante e metodologias avançadas, para aprimorar processos, buscar a eficiência e a excelência em tudo o que fazemos. Vejo com otimismo as empresas começarem a reconhecer a importância de manter seus processos de qualidade, tanto como instrumento de vantagem competitiva quanto de filosofia de trabalho. É nessa troca contínua que encontramos exemplos de inovação e competitividade para o alcance de nossos objetivos. Parabéns e vida longa ao PNQ e à Fundação.”

**Cristiana Lannes, diretora-executiva de Marketing e Estratégia da Xerox do Brasil**

### *Premiada PNQ*

Xerox do Brasil

### *Finalista PNQ*

Weg Motores

1992 1993 **1994** 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

### *Eleição de Mandela, criação da Alca e morte de Ayrton Senna*

Em abril, Nelson Mandela (*foto*), advogado e líder do movimento contra o Apartheid, ganha as primeiras eleições multirraciais e torna-se o primeiro presidente negro da África do Sul.

Em 1º de maio, o Brasil perde um dos maiores ídolos da história do automobilismo, o piloto Ayrton Senna.

Em julho, entra em vigor o Plano Real. Fernando Henrique Cardoso é eleito presidente da República em outubro e, no ano seguinte, tem início a "era" Pedro Malan à frente do Ministério da Fazenda. O fim de 1994 registra, ainda, a privatização da Embraer.

## 1994 ISO 9000 firma-se no Brasil

**Robert Max Mangels**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 1994-1997

O ANO MARCA A PRIMEIRA REVISÃO DAS NORMAS ISO 9000. POR CONTA DISSO, A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT) PROMOVE AJUSTES NAS NORMAS BRASILEIRAS, QUE PASSAM A SE CHAMAR NBR ISO 9000.

Outros marcos do ano são a criação do **Prêmio Qualidade Amazonas (PQA)** e o apoio da Gerdau ao **Prêmio Talentos Empreendedores do Rio Grande do Sul** (para MPes).

No âmbito das empresas estatais, vale destacar o trabalho da **Petrobras**, que, após implementar o processo de Gestão pela Qualidade Total em 1991, inicia, em 1994, o Programa de Certificação de Sistemas da Qualidade segundo as normas internacionais ISO 9000. A totalidade das unidades operacionais da companhia está certificada pelas normas ISO 14001 (meio ambiente) e BS 8800 (segurança e saúde), o que a torna a empresa com o maior número dessas certificações no Brasil.



Imagem do PNQ 1994. Na foto, o então presidente Itamar Franco faz a entrega do prêmio, em cerimônia realizada no Palácio do Planalto, em Brasília

“Em duas edições (1994 e 1997), fomos agraciados com o PNQ, o que foi, para nós do Citi, um grande motivo de orgulho e reconhecimento pelos nossos esforços em prol da qualidade dos serviços e produtos que oferecemos aos nossos clientes. Como instituição financeira presente no Brasil desde 1915, o Citi tem um compromisso de atender às expectativas e necessidades de seus clientes, fornecedores, parceiros, funcionários e comunidades onde está presente, atuando sempre com transparência, prudência e estabelecendo uma relação de confiança.”

**Gustavo Marin, presidente do Citi Brasil e Cone Sul**

### Premiada PNQ

Citibank - Unidade Global Consumer Bank

### Finalista PNQ

Serasa (atual Serasa Experian)

1992 1993 1994 **1995** 1996 1997 1998 1999 2000 2001



### *Posse de FHC e extinção do monopólio estatal do petróleo*

Toma posse o novo presidente da República, Fernando Henrique Cardoso (*foto*). No âmbito macroeconômico, destaque para o início das operações do Mercosul.

Entra em atividade também a Organização Mundial do Comércio (OMC), com o objetivo de regular o comércio global de bens e serviços. O Senado aprova emenda que extingue o monopólio estatal do petróleo. Em março, é criado o site de pesquisa Yahoo!, dando início a uma transformação acelerada na forma de adquirir conhecimento.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 1995 Resultados mais amplos

O ANO COMEÇA COM A APROXIMAÇÃO ENTRE A FPNQ E O *NATIONAL QUALITY INSTITUTE* (NQI), DO CANADÁ, TIDO COMO UM DOS MAIS CONCEITUADOS DO MUNDO.

A FPNQ segue a tendência mundial de melhoria contínua, sinalizada por mudanças no *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) e nas tecnologias de gestão. A gestão dos resultados, por exemplo, começa a ser avaliada de forma global dentro da empresa, e não apenas do ponto de vista da satisfação do cliente. Nesse ano, o Sebrae passa a capacitar consultores em Sistema de Gestão da Qualidade, iniciando a disseminação destes conceitos para as Micro e Pequenas Empresas.

“Desde o início de nossa aproximação com a FNQ, identificamos no seu Modelo de Gestão os princípios que adotávamos na Serasa. Éramos uma empresa pequena, que valorizava as pessoas – nosso principal ativo – e queríamos crescer com segurança e responsabilidade. Em 1993, recebemos Carlos de Mathias Martins, superintendente da FNQ, para uma palestra na Serasa e nos encantamos com a proposta da Fundação, especialmente porque abordava não apenas o aumento da competitividade das organizações, mas também a do País. Decidimos nos inscrever no PNQ e, mais do que isso, incentivamos a determinação interna de vencer, envolvendo todos os nossos profissionais na causa. Em 1994, fomos Finalistas e comemoramos o reconhecimento com anúncios na imprensa. Um ano depois, candidatamo-nos novamente e fomos a Premiada do PNQ 1995. A Serasa foi a primeira média empresa, a primeira do setor de serviços e, em especial, a primeira totalmente brasileira a conquistar o Prêmio. Nossa vitória, certamente, impulsionou o setor de serviços a se envolver na busca da excelência e a evoluir para o patamar atual – a maior participação no crescimento do PIB brasileiro em 2011. A partir dessa experiência, envolvi-me com a FNQ e sua causa. Atuei como vice-presidente e fui presidente do Conselho Curador nas gestões 1997-1998 e 2003-2005. Também presidi a Comissão de Premiação e sou conselheiro até hoje. Mais tarde, a Serasa conquistou mais dois PNQs, em 2000 e 2005, tornando-se a primeira empresa tricampeã neste importante reconhecimento à gestão. A FNQ tem uma história de sucesso que contribui para um Brasil melhor. É uma honra fazer parte dessa trajetória, por meio da Serasa e de minha dedicação pessoal à Fundação.”

**Elcio Aníbal de Lucca, presidente da Serasa na ocasião do PNQ 1995**



Elcio Aníbal de Lucca, presidente da Serasa na ocasião, recebe o PNQ 1995 do então presidente da República, Fernando Henrique Cardoso. Na foto, a ex-ministra da Indústria e do Comércio, Dorothea Werneck

### *Premiada PNQ*

Serasa (atual Serasa Experian)

### *Finalistas PNQ*

Alcoa Alumínio - Unidade Poços de Caldas

Usiminas

1992 1993 1994 1995 **1996** 1997 1998 1999 2000 2001



***Cai a inflação e cientistas criam o primeiro clone de mamífero***

No cenário político-econômico, o Brasil vive novos tempos: a inflação acumulada em 1995 foi de 14,7%, índice muito menor, por exemplo, que o acumulado em 1993 (2.780,6%).

A ovelha Dolly (foto) é o primeiro mamífero a ser clonado com sucesso a partir de uma célula adulta. Dolly foi criada por pesquisadores do Instituto Roslin, na Escócia.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 1996 Novos prêmios regionais

A FPNQ ADOTA UMA DESCRIÇÃO MAIS OBJETIVA DOS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA E REAVALIA O PNQ À LUZ DAS ALTERAÇÕES NO MALCOLM BALDRIGE.

De 1992 a 1996, a FPNQ cumpre seu papel e conquista credibilidade nos critérios de avaliação da gestão das organizações. O **Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP)** institui o **Prêmio Qualidade RS**, que visa reconhecer as organizações gaúchas empenhadas na busca pela excelência da gestão. O prêmio regional baseia-se nos Critérios de Excelência da Fundação.

Neste ano, registra-se também a implantação do **Programa de Qualidade na Polícia Militar do Estado de São Paulo**, uma das primeiras ações voltadas à melhoria do serviço público prestado à população.



Na imagem, o ex-presidente Fernando Henrique Cardoso faz a entrega do PNQ 1996 a Fausto Moreira, presidente da Alcoa na época

“A conquista do PNQ 1996, foi um marco para o modelo de gestão da Alcoa, tanto no Brasil como em nossas operações em nível global. A premiação é motivo de grande orgulho para todos os Alcoanos e, particularmente, fico muito satisfeito todas as vezes que visito nossa planta em Poços de Caldas (MG) e, logo na entrada, vejo o troféu que simboliza a premiação. Houve o empenho de toda a organização para cumprir os Critérios de Excelência da FPNQ e, com isso, criou-se uma cultura de aprendizado e de melhoria contínua no nosso negócio. Além disso, o PNQ nos indicou os pontos fortes e as oportunidades de avanço e, desta forma, pudemos elaborar um plano em busca dos mais altos níveis de excelência, alavancando nossas ferramentas de gestão que culminaram na criação do *Alcoa Business System (ABS)*, que é o nosso modelo de gestão, em vigor até hoje.”

**Franklin L. Feder, CEO da Alcoa  
América Latina e Caribe**

### Premiada PNQ

Alcoa Alumínio - Unidade Poços de Calda

1992 1993 1994 1995 1996 **1997** 1998 1999 2000 2001

### *Emenda da reeleição, queda da Bolsa de Nova York e produção recorde na Petrobras*

O ano começa, do ponto de vista político, com a aprovação da emenda da reeleição no País. Em agosto, o Brasil e o mundo sofrem um sobressalto com a queda da Bolsa de Valores de Nova York (foto), que impulsiona a crise asiática. A boa notícia, para fechar 1997, vem da Petrobras, que ultrapassa a produção de 1 milhão de barris de petróleo em um só dia.



## 1997 Consolidação do PNQ

**Elcio Aníbal de Lucca**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 1997-1998

DE 1997 A 2003, A FPNQ DEDICA-SE A CONSOLIDAR O PNQ COMO MARCO REFERENCIAL DO RECONHECIMENTO À EXCELÊNCIA DA GESTÃO NO PAÍS.

Uma das ações nesse sentido é o convite que a instituição recebe para participar do *Improvement Day Meeting*, reunião anual de melhoria do *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

O ciclo PNQ, por sua vez, passa a contemplar a categoria Médias Empresas e, atendendo à solicitação do governo federal, também inclui a categoria Órgãos da Administração Pública do Poder Executivo Federal.

Outros destaques do ano são a criação do **Programa Qualidade Rio (PQRio)**, do **Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade na Habitação** e do **Prêmio Nacional da Qualidade em Saneamento**, um dos grandes movimentos setoriais de disseminação dos Critérios de Excelência da Fundação.



Da esq. p/a dir., Décio Silva, da WEG, Cirne Lima, da Copesul, e Roberto Valle, do Citibank, recebem o PNQ 1997

“Quando uma empresa se prepara para participar do PNQ, ela aprimora seus pontos fortes e localiza aspectos que precisam ser melhorados. Nesses 20 anos de história, a FNQ contribuiu muito para o desenvolvimento e a competitividade das organizações, além de ter mostrado que qualidade não se faz em um dia, uma semana ou um ano. A busca pela excelência é um processo continuado, que envolve, além de tecnologia, o modelo da gestão e, principalmente, a atitude das lideranças e colaboradores frente ao tema. A conquista do PNQ 1997 representou para a WEG mais do que um reconhecimento. Foi um aprendizado e um incentivo para a continuidade de um processo cujos pilares foram plantados pelos seus fundadores em 1961.”

**Décio Silva, presidente do Conselho de Administração da WEG**

### Premiadas PNQ

Citibank - Unidade Corporate Banking

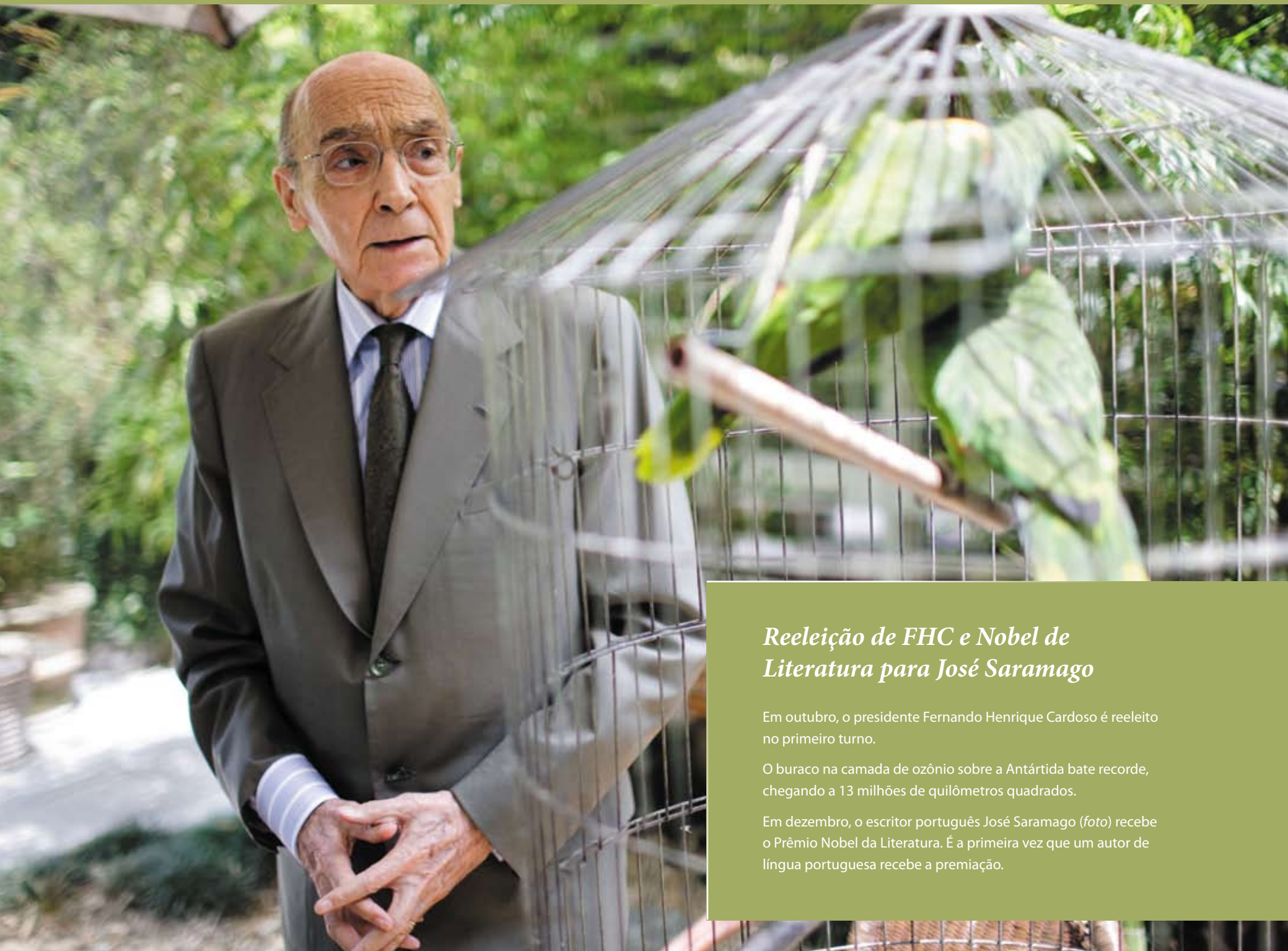
Copesul - Companhia Petroquímica do Sul

WEG - Unidade Motores

### Finalista PNQ

Promon Engenharia de Telecomunicações

1992 1993 1994 1995 1996 1997 **1998** 1999 2000 2001



### *Reeleição de FHC e Nobel de Literatura para José Saramago*

Em outubro, o presidente Fernando Henrique Cardoso é reeleito no primeiro turno.

O buraco na camada de ozônio sobre a Antártida bate recorde, chegando a 13 milhões de quilômetros quadrados.

Em dezembro, o escritor português José Saramago (*foto*) recebe o Prêmio Nobel da Literatura. É a primeira vez que um autor de língua portuguesa recebe a premiação.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 1998 Dez anos do Malcolm Baldrige

O CICLO DE PREMIAÇÃO DO MALCOLM BALDRIGE COMPLETA DEZ ANOS E A FPNQ PARTICIPA DAS COMEMORAÇÕES NOS ESTADOS UNIDOS.

A FPNQ também participa da conferência anual do prêmio norte-americano, a *Quest for Excellence*. A oportunidade favorece a troca de experiências em modelos de gestão com outras entidades internacionais.

O governo abraça a causa da excelência da gestão e institui, dentro do Programa da Qualidade no Serviço Público (PQSP), o **Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF)**. É criado o **Prêmio Gestão Qualidade Bahia (PGQB)** e formalizado o **Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade** no governo do Estado de Minas Gerais. Outra iniciativa é a criação do **Prêmio Abradee** (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica), por meio de uma parceria entre a Abradee e o PGQP.



Entrega do PNQ 1998 à Siemens -  
Unidade de Telecomunicações

“A Siemens é uma potência global, com olhar voltado para o futuro e impulsionada por um genuíno espírito pioneiro. Nossa cultura empresarial, guiada pelos mais elevados padrões éticos e pela alta performance, tem na excelência operacional um fator-chave para o aumento contínuo da competitividade. É nesse contexto que nossa estratégia e processos de gestão da qualidade, sustentados pelo MEG da FNQ, capacitam a Siemens a responder aos desafios dos setores energético, industrial, de saúde e infraestrutura urbana, com soluções cada vez mais inteligentes, inovadoras, sustentáveis e com foco nas necessidades dos clientes. Hoje reconhecemos, com muito orgulho, que os Fundamentos de Excelência da FNQ permeiam nossa organização em todos os níveis, guiando-nos a patamares de gestão cada vez mais elevados.”

**Paulo Stark, presidente e CEO da Siemens no Brasil**

### *Premiada PNQ*

Siemens - Unidade de Telecomunicações

### *Finalistas PNQ*

Andreas Stihl Moto-Serras

Cetrel

Petrobras - Refinaria Gabriel Passos

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 **1999** 2000 2001

### *Euro se consolida e mundo se prepara para Bug do Milênio*

No Brasil, o governo desvaloriza o real frente ao dólar e, depois, deixa a moeda norte-americana flutuar. Ela passa a valer R\$ 1,55. Enquanto isso, na Europa, 11 países adotam uma política monetária única, introduzindo o Euro como moeda legal (*foto*), que passa a circular oficialmente em 2002.

Na virada para 2000, milhares de pessoas comemoram a passagem de ano dentro de escritórios por causa do Bug do Milênio, que poderia afetar os sistemas informatizados. Com os cuidados, as previsões pessimistas não se confirmam.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 1999 Presença internacional

**Carlos Augusto Salles**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 1999-2001

A FPNQ AMPLIA SUA ABRANGÊNCIA INTERNACIONAL, NO ÂMBITO DA TROCA DE EXPERIÊNCIAS E DO APRENDIZADO.

A instituição representa a América Latina na reunião anual do *Global Quality Council*, atualizando-se quanto às tendências verificadas nos países desenvolvidos. A segunda participação no *Quest for Excellence* inclui uma visita ao *Baldrige National Quality Program* do *National Institute of Standards and Technology* (NIST), onde se verificam detalhes sobre o prêmio norte-americano.

Neste ano, a entidade brasileira é também uma das cerca de 50 outorgadoras de prêmios nacionais presentes no *Global Networking of Quality Award Organisers*, evento que prevê, inclusive, atividades conjuntas entre essas instituições. No **ciclo do PNQ**, é inserida a categoria Organização sem Fins Lucrativos. É criado, ainda, o **Fórum dos Programas de Qualidade, Produtividade e Competitividade – Fórum QPC**, uma reunião dos movimentos estaduais e setoriais em prol da disseminação da excelência da gestão no País.



Anúncio da FPNQ  
parabenizando  
as premiadas do PNQ 1999

“A conquista do PNQ 1999 foi resultado de um trabalho focado na busca da excelência, que começou muitos anos antes dessa data e, hoje, é um marco em nossa empresa. Não nos preparamos para ganhar um prêmio, mas sim para crescer e ser competitivos. O Prêmio representou um reconhecimento aos esforços da nossa empresa no desenvolvimento desta estratégia. Refletiu, também, a seriedade com que a Caterpillar encara a qualidade de seus produtos e serviços e a excelência de suas operações no País.”

**Luiz Carlos Calil, presidente da Caterpillar Brasil**

“A Cetrel foi contemplada com o PNQ 1999, como reconhecimento de um trabalho permanente em busca da excelência da gestão em nossos processos, produtos e serviços. Para nós, a relação entre indústria e meio ambiente deve se pautar no conceito e nas práticas do desenvolvimento sustentável, um desafio vital para a competitividade e perenidade das organizações. Com essa visão, encontramos nos Fundamentos e Critérios de Excelência da FPNQ a identidade que buscávamos para aprimorar continuamente o nosso modelo de gestão. Em 2011, inauguramos, com esse propósito, o Centro de Inovação e Tecnologia Ambiental, o primeiro no País voltado exclusivamente à pesquisa de novos materiais a partir de resíduos industriais. Esperamos que o PNQ possa continuar por longo tempo provocando esse renascimento.”

**Ney Silva, presidente da Cetrel**

### Premiadas PNQ

Caterpillar Brasil

Cetrel

### Finalistas PNQ

Alcoa Alumínio - Poços de Caldas

Elevadores Atlas

Usiminas

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 **2000** 2001

### *Lei de Responsabilidade Fiscal, medicamentos genéricos e eleição de George Bush*

O cenário político nacional traz a aprovação, pelo Congresso, da Lei de Responsabilidade Fiscal, pela qual União, Estados e Municípios devem fixar metas fiscais, limitar despesas com pessoal e restringir gastos públicos em ano eleitoral. É o ano também em que começam a circular os medicamentos genéricos (foto) e uma nova cédula de dez reais, em comemoração aos 500 Anos do Descobrimento do Brasil, feita de material plástico resistente. Por outro lado, a pirataria de produtos movimenta 5% do Produto Interno Bruto (PIB) e cresce mais que a economia brasileira no ano.

Nos EUA, George W. Bush, filho do ex-presidente Bush, é eleito para a Casa Branca em meio a uma polêmica na contagem dos votos no Estado da Flórida.



2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 2000 Troca de experiências

COM O INTUITO DE DISCUTIR AS BASES PARA O PRIMEIRO CICLO DO PRÊMIO IBEROAMERICANO DA QUALIDADE, OCORRE EM MONTEVIDÉU, NO URUGUAI, A SEGUNDA CONVENÇÃO IBEROAMERICANA DE GESTÃO DA QUALIDADE.

Já em Vera Cruz, no México, a FPNQ apresenta no **Foro Mundial Inlac** a dinâmica do PNQ, estreitando os laços com o **Prêmio Nacional da Qualidade do México**. A troca internacional de experiências com outras instituições, em 2000, leva a FPNQ a publicar novos **Critérios de Excelência** um ano depois, com versão adaptada às necessidades das organizações atuantes no País. Em relação ao PNQ, a FPNQ cria um modelo próprio, independente do Prêmio Baldrige, mas totalmente alinhado às principais tendências em gestão no exterior. O Critério Sociedade é desmembrado do Critério Liderança e ganha vida própria.

Em dezembro, a série de normas ISO passa pela segunda revisão. Além de sofrer alterações nos requisitos, o conjunto passa a determinar apenas uma norma sujeita à certificação, a **ISO 9001**, com foco em gerenciamento de processos.

“O PNQ 1995 reforçou a crença da Serasa de que a excelência da gestão é um processo contínuo e permanente. Alcançamos um patamar importante, mas, no dia seguinte ao Prêmio, anunciamos que iríamos nos candidatar novamente. Na época, o regulamento obrigava as empresas a aguardar cinco anos para uma nova candidatura – hoje são três. E assim vencemos mais uma vez em 2000. A cultura da excelência permeava o cotidiano da Serasa, que apresentou crescimento constante e diversos reconhecimentos em qualidade do produto, vendas, marketing, tecnologia da informação, valorização das pessoas, meio ambiente, enfim todas as categorias. Dentro das proporções de seu setor, ela passou a ser a empresa mais rentável do País. Isso não foi por acaso, pois sempre procuramos nos alinhar ao modelo da modernidade, aplicando continuamente os conceitos de inovação e sustentabilidade, que eu chamava de ‘perenidade de empresa’. Tornar-se bicampeã no PNQ 2000 trouxe orgulho para a Serasa e vontade de continuar acertando.”

**Elcio Aníbal de Lucca, presidente da Serasa na ocasião do PNQ 2000**



Acima, o ex-vice-presidente da República, Marco Maciel, entrega o PNQ 2000 a Elcio Aníbal de Lucca, presidente da Serasa na ocasião. No destaque, imagem da Revista Classe Mundial, com mensagem do então presidente do Conselho Curador, Carlos Augusto Salles

### Premiada PNQ

Serasa (atual Serasa Experian)

### Finalistas PNQ

Águas de Limeira

Politeno (atual Braskem)

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 **2001**



### *Ataque ao WTC e mobilização mundial contra o terrorismo*

Em 11 de setembro de 2001, o mundo para quando quatro aviões são sequestrados por terroristas, nos Estados Unidos. Três das aeronaves se chocam contra alvos estratégicos: o Pentágono, em Washington, e as torres gêmeas do World Trade Center, em Nova York (*foto*). O quarto avião cai em uma zona rural na Pensilvânia. O planeta se mobiliza contra o terrorismo.

As empresas brasileiras terminam o ano procurando administrar os efeitos negativos dos atentados na economia mundial. EUA invadem o Afeganistão para derrotar os Talibãs e capturar o líder da AlQaeda, Osama Bin Laden.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 2001 10 anos de excelência no Brasil

**Edson Vaz Musa**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 2001-2003

NO CENÁRIO POLÍTICO-ECONÔMICO OCORREM, PARALELAMENTE, O FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, EM DAVOS, NA SUÍÇA, E O FÓRUM SOCIAL MUNDIAL, EM PORTO ALEGRE. NO PANORAMA DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO, 2001 É UM ANO IGUALMENTE MOVIMENTADO.

A cidade norte-americana de Charlotte sedia o 55º Congresso Anual da *American Society For Quality* (ASQ). Representando a América Latina, a FPNQ expõe o tema “Uma Década de Excelência no Brasil”.

Em novembro, é criado o **Movimento Brasil Competitivo (MBC)**. Outros prêmios são criados no País, demonstrando o avanço na busca pela qualidade: **Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor**, **Prêmio Qualidade do Governo de Goiás** e **Prêmio Paulista de Qualidade da Gestão**.



Cerimônia de entrega  
do PNQ 2001

“A Bahia Sul Celulose, que pertencia à Suzano Papel e Celulose, conquistou o PNQ 2001; a Suzano Petroquímica, em 2005; e a Suzano Papel e Celulose, em 2008. Todas as iniciativas desenvolvidas pelo Grupo Suzano estão relacionadas aos Critérios de Excelência da FNQ. Dessa forma, mantemos um sistema integrado, focado e voltado para a implementação das melhores práticas em tudo que fazemos. Os resultados que estamos alcançando, relacionados ao *triple bottom-line* – econômico-financeiro, social e ambiental – são decorrentes da nossa disciplina na implementação e aperfeiçoamento permanente de todos os itens do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) da FNQ.”

**Antonio Maciel Neto, presidente da Suzano Papel e Celulose**

### Premiada PNQ

Bahia Sul Celulose  
(atual Suzano Papel e Celulose)

### Finalistas PNQ

Eaton Divisão Transmissões

Politeno (atual Braskem)

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001



### *Brasil conquista o penta e começa a guerra do Iraque*

Em outubro, o dólar alcança a cotação recorde de R\$ 4,00, a mais alta da história do real. Nesse mesmo mês, Luiz Inácio Lula da Silva é eleito presidente da República.

O Fundo Monetário Internacional (FMI) avalia como prudentes e apropriadas as propostas econômicas do futuro governo. Mas a alta da inflação faz com que o Comitê de Política Monetária (Copom) eleve a taxa básica de juros da economia de 21% para 22%.

Brasil conquista o pentacampeonato na Copa Mundial de Futebol (foto). Jimmy Carter, ex-presidente norte-americano, recebe o Prêmio Nobel da Paz.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 2002 Um ano de reavaliação

O COMITÊ CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DA FPNQ COMPARA O PNQ A OUTROS PRÊMIOS, NACIONAIS E INTERNACIONAIS, COMO MBNQA, EQA, IBEROAMERICANO, LATINO-AMERICANOS E JAPAN QUALITY AWARD. O COMITÊ AVALIA TAMBÉM AS NORMAS ISO SÉRIES 9000 E 14000 E TENDÊNCIAS RELATIVAS À NORMATIZAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL.

Paralelamente, a instituição passa a integrar um subcomitê técnico da ISO/TC 176, a fim de discutir a influência dos modelos de excelência na ISO 9004:2000. É realizado o 1º Fórum Empresarial, com lideranças do setor convidadas a debater os Critérios e Fundamentos de Excelência da FPNQ.

São criados o Programa de Qualidade Capixaba, o Prêmio Qualidade da Gestão do Estado de Mato Grosso do Sul (PQG/MS), o Prêmio da Qualidade Gestão Pernambuco e o Prêmio Mineiro de Qualidade. É instituída a Rede de Cooperação Brasil +, iniciando a abrangência nacional do Prêmio de Competitividade para as Micro e Pequenas Empresas.



Imagem da Conferência Internacional de Excelência em Gestão, realizada em 2002, na Bahia

“O PNQ representou para a Usina Piratini, produtora de aços especiais da Gerdau, a realização de um sonho, que se iniciou com a participação e premiação em diversas edições do Prêmio Gaúcho da Qualidade e Produtividade. A Usina Piratini sempre acreditou e desenvolveu um sistema de gestão, com base nos Critérios da FPNQ, como meio para se desenvolver e obter resultados diferenciados. Receber o reconhecimento nacional foi o coroamento e fechamento de uma etapa. A partir daí, a companhia consolidou seu negócio no segmento de aços especiais, ganhando representatividade nos resultados da Gerdau.”

**André B. Gerdau Johannpeter, diretor-presidente da Gerdau**

“O PNQ projetou-nos a um patamar de organização Classe Mundial e reconheceu que estávamos no caminho certo ao adotarmos o MEG como base de nossa gestão. Apostando na inovação e na permanente qualificação da assistência, passamos para a condição de modelo de gestão na área da saúde. Com resultados positivos, a Santa Casa é hoje um complexo com sete hospitais, 2.200 médicos e 6.400 colaboradores. Além da sustentabilidade econômica, obtivemos melhorias expressivas na satisfação e fidelização de clientes. Isso tudo determinou o orgulho de ‘Ser Santa Casa’, observado no corpo clínico e funcional e atestado por premiações externas.”

**Carlos Alberto Fuhrmeister, diretor geral e administrativo da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre**

“A Braskem foi agraciada pelo PNQ 2002, no mesmo ano de criação da empresa. O reconhecimento deu grande contribuição inicial à formação da reputação da companhia, atestando seu compromisso com os princípios, valores e práticas de gestão com foco em qualidade, que nossa cultura empresarial tanto preza e que procuramos aprimorar cada dia mais.”

**Carlos Fadigas, presidente da Braskem**

### Premiadas PNQ

Gerdau Aços Finos Piratini

Irmandade Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre

Politeno (atual Braskem)

### Finalistas PNQ

Caraíba Metais

Dana - Divisão de Tecnologias de Tração

Pellegrino Distribuidora de Autopeças

Sebrae/ MS

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001



### *Gestão Lula, explosão da nave Columbia e prisão de Saddam*

Tem início a gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (foto), que mantém as bases econômicas do governo anterior. O Copom aumenta a taxa básica de juros para 26,5%. Em julho, o chefe da missão do FMI elogia o governo pelo fato de o Brasil ter conseguido superávit primário maior (o acertado com o Fundo Monetário Internacional era de 3,75% do PIB, e o País chegou aos 4,25%).

No mundo, no início do ano, a nave espacial Columbia se desintegra ao entrar na atmosfera terrestre, matando sete tripulantes. Em março, os EUA e forças da OTAN invadem o Iraque, iniciando uma guerra só terminada em 2011. Em dezembro, Saddam Hussein é capturado em seu esconderijo, dentro de um buraco, e capturado pelas forças norte-americanas.

## 2003 Mudanças nos Critérios de Excelência

**Elcio Aníbal de Lucca**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 2003-2005

A FPNQ DEFINE QUE SEUS CRITÉRIOS DE EXCELÊNCIA DEVEM ESPELHAR O ESTADO DA ARTE DA GESTÃO E TER LINGUAGEM E APLICAÇÃO ACESSÍVEIS A QUALQUER ORGANIZAÇÃO.

A partir dessa mudança, os Critérios podem ser aplicados por organizações públicas ou privadas, de diferentes portes e segmentos de atuação. A FPNQ realiza o 2º Fórum Empresarial e a instituição passa a atuar como articuladora da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência, que reúne 52 prêmios regionais e setoriais de todo o País.

O Prêmio Qualidade do Governo Federal (PQGF) passa a se chamar Prêmio Nacional de Gestão Pública, mas mantém a sigla. São criados o Prêmio Juiz de Fora de Qualidade e Produtividade, Prêmio Paraibano da Qualidade e Prêmio Nacional da Gestão em Saúde.



Cerimônia do PNQ 2003

“O PNQ nos ajudou a estabelecer o pensamento sistêmico, com processos e resultados, e sua melhoria contínua, vendo a empresa de forma integrada. Lideranças, processos-chave, dados e talentos atuam orquestrados, qualidade é consequência. O sucesso e a longevidade vêm das pessoas, de sua paixão e engajamento em processos simples. Este é o nosso diferencial como brasileiros e onde temos que investir mais. Nossos negócios cresceram, são mais complexos, globais. O desafio – com o apoio e inspiração de entidades como a FNQ – é sermos relevantes e atuantes para ajudar as empresas brasileiras e o País a ser competitivos e protagonistas neste mundo global.”

**Harro Burmann, presidente da Dana Holding Corporation, América do Sul**

“A conquista do PNQ 2003 potencializou nossa visibilidade e nos abriu mercado em novas unidades de negócio, como gerenciamento de obras para terceiros e consultoria em sistemas de gestão. Hoje, estamos com estas unidades consolidadas e atuação em âmbito nacional, além de estarmos com nossa unidade de construção no ramo imobiliário cada vez mais atuante.”

**Claudio Teitelbaum, diretor de Qualidade e Relacionamento com o Cliente do Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum**

### Premiadas PNQ

Dana Albarus - Divisão de Cardans - Gravataí

Escritório de Engenharia Joal Teitelbaum

### Finalistas PNQ

Dana Indústrias - Divisão de Eixos Diferenciais

Polibrasil Resinas

Sebrae/ MS

Sesi/ BA

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001



## *Inflação baixa, tsunami e atentados em Madri*

No panorama geral, em abril, a Organização Mundial do Comércio (OMC) dá vitória ao Brasil em disputa sobre o algodão com os EUA. Dois meses depois, porém, o País amarga uma derrota: a China rejeita cargas de soja brasileira, fazendo o preço do produto cair.

A boa notícia fica por conta da inflação de 7,6%, a menor desde o ano 2000. Em dezembro, um sismo de 9 graus na escala Richter provoca uma tsunami que devasta a costa de 12 países (*foto*), entre eles Indonésia, Malásia, Tailândia, Birmânia, Sri Lanka e Índia, deixando cerca de 200 mil mortos. Em Madri, na Espanha, explosões em três estações de trem matam quase 200 pessoas e deixam mais de 1,6 mil feridos. George Bush é reeleito presidente dos EUA.

2002 2003 **2004** 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 2004 Disseminar conhecimento

A FUNDAÇÃO CONCENTRA SEUS ESFORÇOS, A PARTIR DE 2004, PARA CONSCIENTIZAR AS LIDERANÇAS EMPRESARIAIS SOBRE A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO, DISSEMINANDO OS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA PARA UM NÚMERO CADA VEZ MAIOR DE ORGANIZAÇÕES.

Na condição de representante da **Rede Iberoamericana de Excelência em Gestão (Redibex)**, a FPNQ participa da 5ª reunião do *Global Excellence Model*, em Sydney, na Austrália. A Fundação torna-se, assim, uma referência, pois o encontro conta com a presença das maiores organizações gestoras de prêmios da qualidade no mundo. Outro evento realizado é o **3º Fórum Empresarial**, que busca estruturar os Fundamentos de Excelência sob o prisma de novos valores da gestão de organizações Classe Mundial.

É criado o **Prêmio Sebrae Mulher de Negócios** e 10 novos **Prêmios de Competitividade para MPes**. Acontece, ainda, o primeiro reconhecimento nacional do **Prêmio de Competitividade para MPes**, promovido pelo MBC, Sebrae e Gerdau, e é instituído o **Prêmio Qualidade Espírito Santo**.



Cerimônia do PNQ 2004

Com a adoção do MEG, a liderança passou a ter uma visão sistêmica da empresa, levando em consideração aspectos que se revelaram determinantes para o seu sucesso. Este modelo levou à identificação das necessidades de todas as partes interessadas, sua avaliação por meio de indicadores de desempenho e a constante busca de sua melhoria. O MEG da FPNQ beneficiou a empresa de diferentes formas. Primeiro, indicando elementos anteriormente não considerados e que se tornaram estratégicos para os resultados e o relacionamento com as partes interessadas. A autoavaliação na empresa e, posteriormente, a candidatura e avaliação pela equipe de Examinadores do PNQ identificaram melhorias necessárias no nosso modelo. A partir daí, as unidades de Juiz de Fora e Monlevade definiram grupos de trabalho e implantaram ações para o desenvolvimento em todos os Critérios de Excelência, o que resultou na conquista do PNQ 2004 e 2006, respectivamente.

**Augusto Espescht de Almeida, CEO da ArcelorMittal Aços Longos para a América do Sul**

### *Premiada PNQ*

Belgo Juiz de Fora  
(atual ArcelorMittal Juiz de Fora)

### *Finalistas PNQ*

CPFL Paulista

Senai/ SC

Sesi/ BA

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

### *Crescimento da indústria, aumento de postos de trabalho e tragédias ambientais*

O IBGE anuncia que a indústria brasileira (foto) apresenta a maior expansão desde 1986, com crescimento de 8,3% em 2004. Pela primeira vez, no período, as exportações brasileiras batem os US\$ 100 bilhões. Ainda segundo o IBGE, com base em dados de 2003, o Brasil fica menos desigual, com mais postos de trabalho, inclusive formal. Estudo anual do Fórum Econômico Mundial, no entanto, coloca o País no 65º lugar no ranking de competitividade global. O furacão Katrina atinge o sul dos EUA, deixando cerca de 1.800 mortos e prejuízos ao longo da costa do Golfo do México.



2002 2003 2004 **2005** 2006 2007 2008 2009 2010 2011

## 2005 Planejamento e mudanças

**Pedro Luiz Barreiros  
Passos**  
*Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 2005-2007*

FPNQ LANÇA PROJETO PARA TORNAR-SE ATÉ 2010 UM DOS PRINCIPAIS CENTROS BRASILEIROS DE ESTUDO, DEBATE E IRRADIAÇÃO DE CONHECIMENTO SOBRE A EXCELÊNCIA DA GESTÃO.

Para alcançar seus objetivos, a Fundação promove uma ampla reestruturação. Elege uma nova Governança na Assembleia Geral de Membros, reformula sua logomarca e retira o nome prêmio da sigla, passando a se chamar **Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)**. Em função das mudanças, realinha sua Missão, Visão e objetivos, lançando ainda um Portal de Relacionamento e incorporando aos Critérios de Excelência novas práticas de gestão com tendências das organizações Classe Mundial.

As parcerias se ampliam. A FNQ firma convênio com a *Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad* (Fundibeq). Junto com o Sebrae Nacional, passa a disseminar o MEG entre as MPÉs. Também consolida a **Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência** e lança o Critério **Rumo à Excelência**, modelo e instrumento de avaliação para premiações regionais e setoriais. Estabelece, ainda, parceria na **Rede Cooperação Brasil +**.

São instituídos o **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública)** e o **Grupo Geração**, coordenado pela Petrobras, que reúne as cinco entidades nacionais FNQ, MBC, Fórum QPC, Geração e Gespublica. São criados também o **Prêmio Qualidade do Distrito Federal**, **Prêmio Estadual Qualidade Pará**, **Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão**, **Prêmio Catarinense para Excelência** e **Movimento Competitivo Sergipe**. Outra ação neste ano é a criação do **Conselho de Notáveis da FNQ**.



Cenas da entrega do  
PNQ 2005

“O tricampeonato em 2005 reconheceu a consolidação da cultura da excelência da gestão na Serasa e reforçou a nossa crença na valorização das pessoas e nos princípios de inovação e sustentabilidade, tudo baseado em processos. O Prêmio foi decorrente do entusiasmo natural das pessoas que ali trabalhavam, conhecidas e reconhecidas como *Ser Serasa*. Durante esse período, a receita líquida da Serasa já havia evoluído 4.331 % e o lucro líquido 34.233%, o que a tornou a maior organização do segmento no mundo. Dois anos depois, a Serasa foi adquirida pela Experian.”

**Elcio Aníbal de Lucca, presidente da Serasa, na ocasião do PNQ 2005**

“Quando ingressei na Serasa, em 1998, a opção pelo MEG já existia, e tive a oportunidade de participar das conquistas do PNQ em 2000 e 2005, feitos que exigiram grande empenho, engajamento e determinação de todos. A clareza do Modelo e a sua forte disseminação entre todos davam senso de orientação, coesão e comprometimento. A aquisição da Serasa pela Experian, em 2007, levou a empresa à internacionalização e coroou esse processo de crescimento, ampliando ainda mais suas perspectivas de negócios e desenvolvimento.”

**Ricardo Loureiro, presidente da Serasa Experian e Experian América Latina**

“O PNQ representou o reconhecimento do grande valor do principal ativo da companhia – nossa gente. Após a adoção do MEG, a mitigação de riscos empresariais e a otimização no uso e alocação dos recursos foram os principais avanços. O comprometimento de todos com os objetivos e metas organizacionais, resultante do modelo participativo de planejamento, e o seu desdobramento em todos os níveis foram os principais vetores na consolidação dos processos implantados.”

**Wilson Matsumoto, diretor-superintendente da Petroquímica União, na ocasião da premiação**

### Premiadas PNQ

CPFL Paulista

Petroquímica União

Serasa (atual Serasa Experian)

Suzano Petroquímica

### Finalista PNQ

Albras - Alumínio Brasileiro

“A conquista do PNQ 2005 pela então Suzano Petroquímica comprovou que a implementação de uma metodologia baseada em processos traz benefícios e resultados não somente para a empresa reconhecida, mas ao Grupo Suzano como um todo. O trabalho para chegar ao PNQ transformou a Suzano em uma empresa Classe Mundial e isso só foi possível por meio da gestão integrada e visão sistêmica dos negócios.”

**David Feffer, presidente da Suzano Holding**

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

*Petrobras ganha autossuficiência na produção de petróleo e Lula se reelege em outubro*

Em abril, a Petrobras anuncia que se tornou autossuficiente na produção de petróleo (foto). A dívida pública do País ultrapassa R\$ 1 trilhão e Guido Mantega assume o Ministério da Fazenda no lugar de Antônio Palocci. Nos três primeiros anos do governo Lula, a inflação chega a quase 25%, mas o preço dos alimentos sobe apenas 9%, aumentando o poder de compra das classes menos favorecidas. Em outubro, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva é reeleito com 60,83% dos votos válidos.



2002 2003 2004 2005 **2006** 2007 2008 2009 2010 2011

## 2006 FNQ segue inovando

MAIS DE 10 MILHÕES DE PESSOAS SEGUEM ENVOLVIDAS NO MOVIMENTO EM BUSCA DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO NO BRASIL E MILHARES DE ORGANIZAÇÕES UTILIZAM O MEG.

Sempre alinhada às mudanças globais, a FNQ realiza em maio o **4º Fórum Empresarial**, com o tema **Excelência da Gestão em uma Sociedade em Transformação**. Fruto das reflexões deste encontro, a FNQ lança os **Conceitos Fundamentais da Excelência da Gestão** que redefine o papel das organizações no século 21, os desafios que enfrentam e os meios para superá-los.

O PNQ chega à 15ª edição com um recorde. Das 22 empresas inscritas no PNQ 2006, 14 alcançam a etapa de visita, um número inédito desde o primeiro ciclo de premiação, em 1992. Estudo elaborado pela FNQ e a Serasa, com empresas membros da instituição e adeptas do MEG, aponta que elas tiveram desempenho melhor do que a média de seus respectivos setores, nos últimos sete anos, em itens como faturamento e margem de lucro.

Neste ano é criado o **Comitê Executivo do Prêmio de Competitividade**, e a FNQ lança o **Sistema de Avaliação Nacional** e apoia o **Prêmio Sebrae Mulher de Negócios**. Desenvolve, ainda, o **Cadastro Nacional de Examinadores da Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência** e realiza os **Seminários Regionais em Busca da Excelência**. A FNQ firma, ainda, um convênio com a Petrobras com o objetivo de disseminar o MEG.



Cerimônia do PNQ 2006

“O Relatório da Gestão das empresas Premiadas do PNQ, divulgado pela FNQ, foi uma fonte para práticas incorporadas ao nosso modelo, visando cobrir os *gaps* identificados. Adicionalmente, a adoção do MEG acelerou a busca pela excelência do desempenho e a melhoria da competitividade. Um dos fatores de sucesso desse processo foi a condução e o apoio da Liderança e o envolvimento muito forte de todos os níveis da empresa. Criou-se um clima muito favorável à melhoria. Destacamos os sistemas de controle e aprendizado de todo o sistema de gestão, o processo de formulação estratégica, o conhecimento dos clientes e as práticas de liderança relativas à promoção da cultura da excelência. Esses fatores foram determinantes para que as unidades de Juiz de Fora e Monlevade conquistassem o PNQ 2004 e 2006, respectivamente.”

**Augusto Espeschit de Almeida, CEO da ArcelorMittal Aços Longos para a América do Sul**

### Premiada PNQ

Belgo - Usina Monlevade  
(atual ArcelorMittal)

### Finalistas PNQ

Eaton - Divisão Transmissões

Fras-le

Promon

### Destaques PNQ

Belgo Vitória (atual ArcelorMittal)  
*Critério Pessoas*

Brasal Refrigerantes  
*Critério Clientes*

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001



### *Cristo Redentor é uma das sete novas maravilhas e Brasil sedia Jogos Panamericanos*

Em 1º de Janeiro, o presidente Lula toma posse para dar início ao seu segundo mandato. O Cristo Redentor no Rio de Janeiro é eleito uma das novas sete maravilhas do mundo e a cidade carioca é palco dos Jogos Panamericanos (*foto*).

Fidel Castro afasta-se da presidência após 49 anos no poder em Cuba e seu irmão Raul Castro assume o cargo oficialmente em 2008. O presidente Lula anuncia o PAC (Programa de Aceleração do Crescimento), que tem como objetivo estimular o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) por meio de mais investimentos em infraestrutura.

## 2007 FNQ cresce e amplia parcerias

**Luiz Ernesto Gemignani**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 2007-2010

UM NOVO POSICIONAMENTO CONCEITUAL ATUALIZA O PENSAMENTO E A ORIENTAÇÃO DA FNQ, E É EXPRESSO NOS FUNDAMENTOS DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO.

Ao reconhecer que as organizações são sistemas vivos integrantes de ecossistemas, a instituição aprofunda a importância da interdependência, do pensamento sistêmico e da busca do desenvolvimento sustentável como temas essenciais da gestão no século 21.

Mais de cinco mil organizações utilizam o MEG e milhares de pessoas se envolvem no Movimento de Excelência da Gestão no Brasil, espalhadas pelas universidades e por movimentos ou instituições parceiras, como o Sebrae, Movimento Brasil Competitivo (MBC), Gespública, Rede Qualidade, Produtividade e Competitividade (QPC), Grupo Geração da Petrobras, rede de prêmios de todo o País e muitos outros.

A parceria com a Petrobras permite o lançamento dos **Cadernos de Excelência**, com foco na autoavaliação e implementação do MEG. Neste ano é lançado o software **Diagnóstico da Gestão**, que mede o grau de aderência da gestão aos Fundamentos e Critérios de Excelência. A FNQ também passa a contribuir com os programas da Rede QPC, ampliando sua atuação setorial e estadual, e firma parceria com a **Endeavor** para a melhoria da gestão nas empresas. A FNQ recebe, ainda, o encontro da **Rede Iberoamericana de Excelência em Gestão (RediBex)**.

São realizados o **Seminário Internacional em Busca da Excelência** e o **5º Fórum Empresarial sobre Liderança em um Mundo em Transformação**. O PNQ 2007 recebe número recorde de organizações candidatas e Premiadas, com crescimento do número de voluntários do prêmio de 424 para 552. É lançado o **Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEG-P)**.



Evento do Anúncio Público  
do PNQ 2007

“O PNQ celebrou um longo processo de trabalho desde a fundação da Albras, com a busca da melhoria continua de processos, a criação de um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento de colaboradores, a preocupação com a segurança no trabalho e o entendimento de que o bom relacionamento com os *stakeholders* são parte do sucesso de uma organização.”

**Reinaldo Castanheira Filho, diretor-presidente da Albras na ocasião do PNQ 2007**

“Em 2006, a Randon foi Finalista e, em 2007, Premiada no PNQ. Os Critérios da FNQ nos ajudaram na análise sistêmica da organização, proporcionando melhorias na qualidade da gestão organizacional e das pessoas. Parabéns à FNQ pelos 20 anos, pela disseminação de seus conceitos e por incentivar as empresas a melhorar sua competitividade.”

**Daniel Raul Randon, diretor-presidente e de Relações com Investidores da Fras-le**

“Os Fundamentos e Critérios de Excelência da FNQ têm sido para a Petrobras, desde 1993, um guia para a construção do nosso Sistema de Gestão. Ao longo dos anos, esses fundamentos têm contribuído para o sucesso de nossos resultados, incluindo o reconhecimento da Área de Negócio Abastecimento com o PNQ 2007.”

**José Sergio Gabrielli de Azevedo, presidente da Petrobras na ocasião do PNQ 2007**

“O PNQ 2007 representou para a Promon o reconhecimento de um processo e de um compromisso interno já maduro na busca pela excelência da gestão. A prática do Modelo nos permitiu acompanhar de forma mais sistêmica e estruturada as perspectivas estratégicas da organização, para assim consolidar o sucesso alcançado na década.”

**Luiz Ernesto Gemignani, presidente do Conselho de Administração da Promon**

### Premiadas PNQ

Albras Alumínio Brasileiro

Fras-le

Gerdau Aços Longos - Unidade Gerdau  
Riograndense

Petrobras - Área de Negócio Abastecimento

Promon

### Finalista PNQ

Itaú Private Bank

### Destaque PNQ

Brasal Refrigerantes  
Critério Pessoas

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

### *Eleição de Barack Obama, pré-sal, células-tronco e crise econômica*

A Bovespa e a BM&F anunciam oficialmente a fusão entre as duas empresas, criando a BM&FBovespa. A agência de classificação de risco Standard & Poor's eleva o *rating* soberano do Brasil ao grau de investimento, a melhor classificação para receber investimentos estrangeiros. Tem início a produção da Petrobras na camada do pré-sal, no Espírito Santo.

Barack Obama é eleito o 44º presidente da história dos EUA. O Supremo Tribunal Federal (STF) libera as pesquisas científicas com células-tronco embrionárias (*foto*).

As Bolsas de Valores mundiais desabam com a quebra do Lehman Brothers Holdings, o quarto maior banco de investimentos dos EUA. Os problemas enfrentados por outros dois gigantes financeiros – o banco Merrill Lynch e a seguradora AIG – também afetam os mercados. Tem início a crise econômica mundial de 2008.

## 2008 FNQ dissemina pensamento sistêmico

NO ANO EM QUE A GLOBALIZAÇÃO NO MERCADO SE CONSOLIDA, O PENSAMENTO SISTÊMICO FIRMA-SE COMO UM DOS FUNDAMENTOS DO MEG.

Para avaliar o grau de percepção do pensamento sistêmico nas organizações, a FNQ realiza uma pesquisa com 196 executivos do País. A partir dos resultados, a instituição realiza uma série de atividades no ano sobre o tema.

A 16ª edição do Seminário Internacional em Busca da Excelência tem como foco o **Pensamento Sistêmico para uma Gestão Integrada**, com a participação do biólogo chileno **Humberto Maturana** e sua equipe do Instituto MatriZtico. Na sequência é realizada a 6ª edição do **Fórum Empresarial**, com a presença de **Peter Senge**, da *Society for Organizational Learning* (SOL) e um dos mais destacados especialistas em Pensamento Sistêmico.

A **Rede Nacional da Gestão Rumo à Excelência** reúne 22 Programas Estaduais de Qualidade, Produtividade e Competitividade. A 17ª edição do PNQ tem a participação de 522 examinadores voluntários, que utilizam pela primeira vez o software desenvolvido para a premiação. Em dezembro é realizado um workshop para definir características do **Modelo de Excelência da Gestão do Futuro**, com a presença de instituições internacionais, como o GEM, da Bélgica, *European Foundation for Quality Management* (EFQM), da Inglaterra, *Instituto para el Fomento a la Calidad Total A.C.* (IFCT), do México, além de instituições nacionais. Por meio de um trabalho realizado pelo Sebrae, MBC, Gerdau e FNQ, é desenvolvida uma padronização dos processos para o lançamento de uma iniciativa nacional, batizada de **MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas**.

É alterado o **Estatuto da FNQ** para enquadramento nos termos exigidos, a fim de obter a aprovação junto ao Ministério da Justiça do Certificado de Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP). Também são criados os **Comitês Técnicos** para avançar em temas específicos e essenciais das novas propostas da FNQ.



16º Seminário Internacional em Busca da Excelência, realizado em 2008

“Nos últimos anos, testemunhamos uma preocupação crescente de organizações brasileiras com sua posição competitiva no cenário nacional e mundial, fato que reflete uma mudança cultural na agenda estratégica das empresas quanto à visão amplificada de temas como excelência da gestão e sustentabilidade. Hoje, algumas dessas empresas são referências mundiais. Todas, certamente, desejam liderar seus setores de atividade. Acredito que este é o caso da CPFL Paulista, primeira empresa do Grupo CPFL Energia a incorporar o MEG e ser Premiada três vezes, em 2005, 2008 e 2011, assim como a CPFL Piratininga e a RGE, também Premiadas no PNQ. Além de disseminar um modelo reconhecido internacionalmente, razão do sucesso de muitas organizações no Brasil, o grande resultado nos 20 anos da FNQ é sua capacidade crescente de estimular, mobilizar e engajar lideranças e empresas em torno do ideal da excelência da gestão.”

**Wilson Ferreira Jr, presidente do Grupo CPFL Energia**

“Em 2006, o Conselho de Administração da Suzano Papel e Celulose adotou o MEG da FNQ como o nosso modelo de gestão. Já em 2008, conquistamos o PNQ, que representa o que há de melhor no mundo da excelência da gestão. Para nós e para qualquer empresa brasileira, receber esse reconhecimento significa uma honra e uma enorme alegria.”

**Antonio Maciel Neto, presidente da Suzano Papel e Celulose**

### Premiadas PNQ

CPFL Paulista

Suzano Papel e Celulose

### Finalistas PNQ

4º Regimento de Carros de Combate do Exército

AES Eletropaulo

Gerdau Açonorte

### Destaques PNQ

Brasal Refrigerantes

*Critério Clientes*

Volvo Caminhões

*Critério Processos*

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

### *Posse de Obama, epidemia de gripe H1N1 e medidas anticrise*

Barack Obama (*foto*) toma posse como o primeiro presidente negro dos EUA. Governos pelo mundo implementam políticas de ajuda a setores mais afetados pelas turbulências globais. No Brasil, a redução de impostos e estímulo ao crédito são algumas das medidas anticrise. Países do G20 anunciam ações para conter o avanço da crise global, entre elas reservar fundos da ordem de US\$ 1 trilhão ao FMI (Fundo Monetário Internacional), além de US\$ 100 bilhões adicionais para socorrer os países emergentes. Surto de gripe suína, causada pelo vírus H1N1, espalha-se pelo mundo a partir da América do Norte. Oito meses após a quebra do banco Lehman Brothers, o mercado brasileiro zera as perdas e o Brasil torna-se a primeira economia a receber o atestado de “bom pagador” no contexto da crise mundial, pela agência de classificação de risco Moody’s. Apesar da cautela, o Brasil fecha o ano como o país que menos perdeu na crise e que mais poderia se beneficiar com o crescimento da economia mundial em 2010.



## 2009 Oportunidades na crise

AOS 18 ANOS DE EXISTÊNCIA, A FNQ REDEFINE SUA OFERTA DE PRODUTOS E SERVIÇOS NOS PILARES CAPACITAÇÃO, COOPERAÇÃO E COMPARTILHAMENTO, RECONHECIMENTO E PREMIAÇÃO, INFORMAÇÃO E COMPARTILHAMENTO, E PROGRAMA DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO (PEG).

Com quase 300 organizações filiadas, todos os patrocínios renovados e mais de 39 mil pessoas treinadas no MEG, a FNQ realiza o **17º Seminário Internacional em Busca da Excelência**, com o tema **Riscos Sistêmicos e Emergentes**.

O **7º Fórum Empresarial** aborda o tema **Cultura da Inovação**, contando com as presenças do pesquisador **Christopher Meyer**, da Monitor Group, e de **Soumodip Sarkar**, economista e pesquisador em gestão empresarial.

Uma avaliação do modelo de atuação da FNQ, realizada pela consultoria McKinsey com a participação da equipe interna da instituição, sugere novas iniciativas para a renovação dos serviços e produtos oferecidos. Definem-se novas diretrizes de trabalho, tendo o **Programa de Excelência da Gestão (PEG)** como espinha dorsal das novas ofertas de produtos.

Para levar conhecimento sobre a excelência da gestão a todas as regiões do País, são realizados **15 Seminários Regionais em Busca da Excelência** em parceria com o Sebrae, que alcançam mais de 2.300 pessoas. A FNQ cria o **Comitê Temático Ética Empresarial**, a fim de debater o tema entre as organizações. Formaliza, ainda, parceria com a **Confederação das Empresas Juniores (Brasil Junior)**, para capacitação de Examinadores *Trainees* voltados ao PNQ.

Neste ano, acontece a **1ª Missão Nacional do Prêmio MPE Brasil** e a FNQ realiza o **Prêmio de Inovação Época Negócios**, uma parceria com a FGV-EAESP e o *Great Place to Work*. Em dezembro, a cerimônia do **PNQ 2009** é realizada, pela primeira vez, na **Sala São Paulo**, na capital paulista, reunindo mais de 1.100 pessoas.

“Com a adoção do MEG, passamos a ter uma visão sistêmica da empresa, mantendo foco nos resultados e no aprendizado organizacional. Entre os vários avanços, um ilustra o grau de excelência operacional alcançado: no período que compreende o início de nossa jornada no MEG, em 2003, partimos de um valor de 56% para 72,5% no *Market Share* da Brasal.”

**Renato Barbosa, diretor-presidente da Brasal Refrigerantes**

“O PNQ demonstrou que temos trilhado o caminho certo, aliando o crescimento da organização ao desenvolvimento sustentado e à responsabilidade socioambiental. O MEG é um exercício interno, norteado por padrões de excelência que nos permitem verificar onde estamos e, principalmente, aonde queremos chegar. Em 2009, conquistamos uma pontuação que nos garantiu a premiação, mas nosso caminho é longo, contínuo e com bons resultados.”

**Roger Alm, presidente da Volvo do Brasil**



1ª Missão Nacional do Prêmio MPE Brasil, em audiência com o ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Abaixo e à dir., o empresário Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do MBC

### Premiadas PNQ

AES Eletropaulo

Brasal Refrigerantes

CPFL Piratininga

Volvo Caminhões

### Finalista PNQ

RGE - Rio Grande Energia

### Destaques PNQ

Coelce

*Critério Clientes*

CPH Eletrobras Eletronorte /Tucuruí

*Crítérios Liderança e Pessoas*

Elektro

*Crítérios Clientes, Sociedade e Processos*

Sabesp - Unidade de Negócio Norte

*Crítério Clientes*

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001

### *Expansão do emprego, nova classe média e eleição de Dilma Rousseff*

O ano é marcado pela tentativa de reestruturação financeira na Europa, pela reforma econômica em Cuba e pelo crescimento do PIB em vários países da América Latina. No Brasil, há a expansão do emprego, do crédito, das vendas e do comércio. São criadas mais de 138 mil vagas de trabalho com carteira assinada no mês de novembro (*foto*), segundo o Caged (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Com o resultado, o País acumula 2,5 milhões de vagas formais no ano, um recorde histórico para os onze primeiros meses do período.

Pela primeira vez, a classe média do Brasil atinge 50% da população. O projeto que criou a Lei da Ficha Limpa é aprovado no Senado. Dilma Rousseff é eleita presidente do Brasil e torna-se a primeira mulher a ocupar o cargo.



## 2010 FNQ cresce e amplia parcerias

**Mauro Figueredo**  
Presidente do Conselho  
Curador  
Gestão 2010-2013

AS PUBLICAÇÕES DA FNQ PASSAM POR EXTENSA MUDANÇA E GANHAM NOVAS EDIÇÕES, NOVOS FORMATOS, REVISÃO DE CONTEÚDO E MODELO DE DISTRIBUIÇÃO.

Com o tema **Dimensões da Ética Empresarial**, a 18ª edição do **Seminário Internacional em Busca da Excelência** obtém o maior índice de satisfação dos últimos seis anos, 99,1%. Junto com os Seminários Regionais, realizados no início do segundo semestre de 2010, a FNQ reúne mais de 2 mil pessoas nos eventos.

A 8ª edição do **Fórum Empresarial** debate o **Impacto das Transformações Globais nas Organizações Brasileiras**. O evento contou com a presença de palestrantes renomados internacionalmente, entre eles, **Joseph Chamie**, diretor de pesquisas do Centro de Estudos Migratórios de Nova York, e **Eduardo Gianetti**, economista, filósofo e professor do Insper.

**Jorge Gerdau Johannpeter**, presidente do Conselho de Administração do Grupo Gerdau, e **Murilo Passos**, membro do Comitê de Gestão da Suzano, passam a integrar o **Conselho de Notáveis da FNQ**.

Os Seminários Regionais em Busca da Excelência atingem número recorde de participantes e os programas de treinamento por plataformas eletrônicas (*e-learning*) superam a marca de mais de 60 mil inscritos. O **Banco de Boas Práticas** acumula mais de 500 práticas de diversos campos da gestão, possibilitando a consulta a um acervo considerável de informações, dirigido aos filiados e às organizações participantes.

Amplia-se o **convênio FNQ e Sebrae** de cooperação técnica e financeira, incluindo o **Programa de Excelência da Gestão (PEG)** para as MPes e o projeto **Feira do Empreendedor**. O **MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas** recebe 99 mil inscrições em 2010.



Cerimônia do PNQ 2010,  
na Sala São Paulo

“Em 2006, iniciamos a adoção do MEG na AES Brasil, nas empresas AES Eletropaulo e AES Sul. Pautados em decisão estratégica, estendemos o Modelo às demais empresas do grupo em 2008. O MEG representa uma ferramenta de diagnóstico importante e aderente a um conjunto de Fundamentos de Excelência. Sua aplicação proporcionou melhoria de processos e, consequentemente, do modelo empresarial, gerando contribuição direta nos resultados das nossas empresas e do grupo todo.”

**Britaldo Soares, presidente do Grupo AES Brasil**

“O PNQ representou para a Elektro a unificação da cultura organizacional corporativa da companhia, com 4 mil colaboradores engajados no compromisso com a melhoria contínua dos processos e na busca constante pela excelência. O MEG é uma referência mundial que nos possibilita atender de forma eficiente a todas as partes interessadas. Esse prêmio é a prova de que o sistema empresarial da Elektro está consolidado.”

**Marcio Henrique Fernandes, presidente da Elektro**

### Premiadas PNQ

AES Sul

Elektro

### Finalistas PNQ

Cemig Distribuição

Coelce

RGE - Rio Grande Energia

### Destaques PNQ

Ampla Energia e Serviços  
Critério Sociedade

Construtora Andrade Gutierrez  
Critério Estratégias e Planos

CPH Eletrobras Eletronorte/ Tucuruí  
Critérios Sociedade e Pessoas

Sabesp - Unidade de Negócios Sul  
Critério Clientes

1992 1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000 2001



*Posse de Dilma Rousseff,  
desdobramentos da crise mundial e  
Primavera Árabe*

Toma posse a presidente Dilma Rousseff, prometendo acabar com a miséria no Brasil. O governo promove ajustes econômicos para fazer frente à grave crise econômica que afeta países da zona do Euro e os EUA. Um terremoto seguido de tsunami devasta o Japão e coloca em debate o risco do uso da energia nuclear.

Eclode a Primavera Árabe, uma onda de manifestações populares pela democracia na região. O movimento inspira manifestações contra a crise nos países europeus e chega às ruas de Nova York. A presidente Dilma é a primeira mulher a abrir a 66ª Assembleia Geral da ONU (foto). Forças da OTAN apoiam os rebeldes na Líbia em um conflito que culmina com a queda e a morte do ditador Muamar Kadafi.

2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 **2011**

## 2011 FNQ celebra 20 anos de atuação

AO COMPLETAR DUAS DÉCADAS, A FNQ APROFUNDA O CONHECIMENTO E O DEBATE SOBRE TEMAS ESTRATÉGICOS PARA A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO 21.

Em junho, o 19º Seminário Internacional em Busca da Excelência aborda o tema **Gestão da Inovação para a Sustentabilidade**, com a presença dos ex-ministros do Meio Ambiente do Brasil e do México, **Marina Silva** e **Víctor Lichtinger**, entre outros.

Em outubro, a instituição realiza o 9º Fórum Empresarial sobre **Evolução da Gestão: Perspectivas e Tendências**, para debater a gestão nas empresas nos últimos 20 anos e os desafios de lidar com um cenário global de rápidas mudanças econômicas e socioambientais, dentro dos limites impostos pela urgência da sustentabilidade.

O Programa Sebrae de Excelência em Gestão compromete-se a levar o MEG a todas as unidades federativas de atuação do Sebrae. A partir da metodologia do Prêmio MPE Brasil, cria-se o **Diagnóstico da Maturidade da Gestão para MPes**, com foco no desenvolvimento das cadeias de fornecedores. O 19º ciclo do PNQ reconhece 15 organizações, o maior número desde sua primeira edição, em 1992.



Cerimônia do PNQ 2011: recorde com 15 organizações reconhecidas

“Estamos felizes e orgulhosos com o PNQ 2011. Neste processo há três anos, hoje afirmo que a Coelce é uma empresa muito melhor do que antes. O trabalho da FNQ faz com que as organizações se tornem melhores para trabalhar, obtenham mais resultados, atendam bem ao cliente e contribuam com a sociedade.”

**Abel Alves Rochinha, presidente da Coelce**

“A CPFL Paulista foi a primeira empresa do Grupo CPFL Energia a incorporar as diretrizes do MEG, uma iniciativa que estendemos a outras empresas da holding, ao mesmo tempo em que a Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee) também assumiu o desafio de disseminar o Modelo da FNQ nesse segmento estratégico para o País e a população. O tricampeonato nos trouxe orgulho e sentimento de metas cumpridas de forma permanente e contínua.”

**Wilson Ferreira Jr, presidente do Grupo CPFL Energia**

“A conquista do PNQ 2011 foi importante para uma empresa preocupada em contribuir com o desenvolvimento do Brasil. É uma sinalização também para o mercado. O reconhecimento à Eletrobras Eletronorte, por meio da Superintendência de Geração Hidráulica (OGH), mostra que as empresas Eletrobras estão atentas ao mercado competitivo e no caminho da excelência da gestão, para garantir uma sólida relação patrimônio/resultados.”

**Josias Matos de Araujo, diretor-presidente da Eletrobras Eletronorte**

“O PNQ 2011 representou uma motivação muito grande e o reconhecimento a uma missão exercida por todas as lideranças e colaboradores. Nossa equipe trabalhou unida, amadurecemos ainda mais as práticas e conquistamos o prêmio. Acredito que essa vitória se deve à forma com que o planejamento estratégico do grupo CPFL Energia é desdobrado para todas as unidades operacionais, com foco no cliente e gestão forte e integrada.”

**Luis Henrique Ferreira Pinto, presidente da RGE**

### Premiadas PNQ

Coelce

CPFL Paulista

Eletrobras Eletronorte - Superintendência de Geração Hidráulica (OGH)

RGE - Rio Grande Energia

### Finalistas PNQ

Ampla Energia e Serviços

Energisa Paraíba

Suspensys

Randon Implementos

Itaú Private Bank

### Destaques PNQ

Cemig Distribuição  
*Critério Processos*

Cemig Geração e Transmissão  
*Critério Clientes*

Energisa Sergipe  
*Critério Clientes*

EDP Bandeirante Energia  
*Critério Pessoas*

SESI/SC  
*Critério Pessoas*

Comando de Policiamento do Interior - CPI 7  
*Critério Pessoas*



*Somando Excelência*

DEDICAMOS ESTA PUBLICAÇÃO  
A TODAS AS PESSOAS,  
ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇAS,  
CONSELHEIROS, PARCEIROS,  
VOLUNTÁRIOS E COLABORADORES,  
QUE NOS ACOMPANHAM HÁ MAIS  
DE 20 ANOS NA JORNADA PELA  
CAUSA DA EXCELÊNCIA DA GESTÃO.

A FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE ENTENDE AS ORGANIZAÇÕES COMO  
SISTEMAS VIVOS,

INTEGRANTES DE ECOSSISTEMAS  
COMPLEXOS,  
COM OS QUAIS INTERAGEM E DOS QUAIS DEPENDEM.



Av. das Nações Unidas 11.857 6º andar  
Brooklin Novo 04578-000 São Paulo SP Brasil  
T 55 11 5509 7700 F 55 11 5509 7730  
[www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br)